



BACHELORARBEIT

Frau
Sophie Peupelmann

**Herausforderungen des
Fernsehmarktes 2015 –**

**Senderneugründung als
strategische Antwort**

2015

BACHELORARBEIT

Herausforderungen des Fernsehmarktes 2015 – Senderneugründung als strategische Antwort

Autorin:
Frau Sophie Peupelmann

Studiengang:
Medien-, Sport- und Eventmanager

Seminargruppe:
AM12wS6

Erstprüfer:
Prof. Dr. JU Markus Heinker LL.M.

Zweitprüfer:
Dr. Janina Schüller

Einreichung:
Mittweida, 20.07.2015

BACHELOR THESIS

Challenges of the television market in 2015 –

New channel launch as a strategic response

author:

Ms. Sophie Peupelmann

course of studies:

Media-, Sport- and Eventmanager

seminar group:

AM12wS6

first examiner:

Prof. Dr. JU Markus Heinker LL.M.

second examiner:

Dr. Janina Schüller

submission:

Mittweida, 2015-07-20

Bibliografische Angaben

Nachname, Vorname: Peupelmann, Sophie

Herausforderungen des Fernsehmarktes 2015 – Senderneugründung als strategische Antwort

Challenges of the television market in 2015 – New channel launch as a strategic response

50 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2015

Abstract

Der Fernsehmarkt steht im Jahr 2015 vor verschiedenen Herausforderungen. Diese werden hauptsächlich bestimmt durch die drei Phänomene Digitalisierung, Fragmentierung und Konvergenz. Auf die dadurch bedingte Veränderung des Mediennutzungsverhaltens der Rezipienten können Unternehmen im Kerngeschäft des Fernsehens mittels einer Senderneugründung reagieren. Besonders werbefinanzierte Kanäle profitieren von den daraus resultierenden positiven Effekten auf dem Werbemarkt wie auch auf dem Rezipientenmarkt. Die Werbekunden haben die Möglichkeit ihre Produkte zielgruppenspezifischer zu platzieren und zugleich kostengünstiger auszustrahlen. Die Zielgruppe erhält ein Programm mit inhaltlicher Tiefe, welches ihre speziellen Interessen besser bedient als ein Vollprogramm. Der Erfolg dieser Marktnischenstrategie lässt sich mit zahlreichen Etablierungen neuer Sendermarken in den letzten Jahren sowie deren Marktanteilen belegen.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis.....	VI
Abbildungsverzeichnis.....	VII
1 Einleitung.....	1
2 Entwicklung des Fernsehmarktes	3
3 Absatzmärkte privat-rechtlicher Sender.....	8
4 Der Fernsehmarkt im Wandel	10
4.1 Digitalisierung der Medienlandschaft.....	10
4.2 Mediale Konvergenz	16
4.3 Fragmentierung der Zuschauermärkte	18
4.4 Auswirkungen auf die Mediennutzung.....	19
5 Herausforderungen für Fernsehunternehmen	24
6 Senderneugründung als strategische Reaktion	28
6.1 Definition Spartensender	30
6.2 Positionierung auf dem Fernsehmarkt.....	31
6.3 Nutzen für die Absatzmärkte	34
6.3.1 Rezipientenmarkt	35
6.3.2 Werbemarkt.....	37
6.3.3 Beschaffungsmarkt.....	40
6.4 Erfolgsfaktoren für die Etablierung eines Spartensenders	41
6.5 Erfolgreiche Neugründungen am Beispiel der ProSiebenSat.1 Media AG ...	45
7 Fazit.....	48
Literaturverzeichnis.....	VIII
Eigenständigkeitserklärung.....	XIV

Abkürzungsverzeichnis

App	Application Software
ARD	Arbeitsgemeinschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten der Bundesrepublik Deutschland
DVB	Digital Video Broadcasting
GEZ	Gebühreneinzugszentrale
HbbTV	Hybrid broadcast broadband Television
HDTV	High Definition Television
NDR	Norddeutscher Rundfunk
NWDR	Nordwestdeutscher Rundfunk
PR	Public Relations
ROI	Return on Investment
RStV	Rundfunkstaatsvertrag
SDR	Süddeutscher Rundfunk
SWF	Südwestfunk
SWR	Südwestdeutscher Rundfunk
TV	Television
VoD	Video on Demand
WDR	Westdeutscher Rundfunk
ZDF	Zweites Deutsches Fernsehen

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Marktanteile der Fernsehprogramme 1985 bis 2002	6
Abbildung 2: Anzahl der durchschnittlich empfangbaren TV-Sender in Deutschland von 1988-2015	7
Abbildung 3: Entwicklung der durchschnittlichen täglichen Nutzungsdauer des Internets 1997-2014	11
Abbildung 4: Durchschnittliche tägliche Fernsehnutzungsdauer 1997-2014	12
Abbildung 5: Wichtigste Nachrichtenquellen in ausgewählten Ländern	21
Abbildung 6: Entwicklung der Privatfernsehprogramme 2003-2013	29
Abbildung 7: Marktanteile der Fernsehprogrammtypen 2010	35
Abbildung 8: Bruttowerbeumsätze der TV-Sender im Fernsehwerbemarkt in Deutschland von Januar bis Mai 2015 mit Fokus auf Spartensender	38
Abbildung 9: Zuschauermarktanteile ausgewählter Spartensender 2013-2015	45

1 Einleitung

„Es gibt Zuschauer, die wollen nur versichert sein, dass die Welt in Ordnung ist, andere brauchen ständig neue Reize, wieder andere müssen sich eben mal ausheulen.“¹

Alle großen Fernsehunternehmen in Deutschland, egal ob öffentlich-rechtlich oder privat-kommerziell, sehen sich im Jahr 2015 den Herausforderungen eines sich ständig verändernden Marktes gegenüber. Technische Entwicklungen, veränderte Mediennutzung und Interessenswandel zwingen die Sendergruppen zu reagieren. Das klassische, lineare Fernsehen scheint durch Smartphones, Video-on-Demand Portalen und Social Media Portalen zunehmend an Bedeutung zu verlieren. Doch der Eindruck täuscht. Das Fernsehen gilt nach wie vor als Leitmedium der Deutschen.

Neugegründete Sender wie RTL Nitro, ProSieben MAXX, sixx oder Sat.1 Gold erweitern das Portfolio der etablierten großen Sender wie RTL, ProSieben oder Sat.1 und verzeichnen mit stetig ansteigenden Marktanteilen große Erfolge. Inhaltlich fokussierte Spartensender setzen sich auf dem hart umkämpften Fernsehmarkt durch, der besonders in den vergangenen fünf Jahren eine zunehmende Diversifizierung erfahren hat. Flexibilität ist wie eine breiter aufgestellte Vermarktungsstrategie mit zielgruppenspezifischeren Kanälen und erweiterten Plattformen erforderlich.

Das Ziel dieser Arbeit ist es, herauszufinden, vor welchen konkreten Herausforderungen Fernsehunternehmen im Jahr 2015 stehen und inwieweit Senderneugründung eine Möglichkeit darstellt, diese zu bewältigen. Konkret gibt sie Antwort auf folgende Fragen:

Wie hat sich der Fernsehmarkt seit seiner Entstehung verändert?

Welche grundlegenden technischen, wirtschaftlichen und sozialen Entwicklungen beeinflussen die Branche?

Welche Herausforderungen resultieren daraus für Medienunternehmen?

Inwieweit kann eine Senderneugründung eine strategische Herangehensweise sein, um den Problemen im TV-Kerngeschäft entgegenzuwirken?

Welche Kriterien muss ein solcher Sender erfüllen, um erfolgreich zu sein?

Welche positiven Effekte bietet er für das Fernsehunternehmen?

¹ Thomas Ebeling (2015) zitiert nach: Der Spiegel (2015), 130

Im ersten Teil werden die Herausforderungen untersucht, vor denen große Medienunternehmen wie die ProSiebenSat.1 Media AG oder die Mediengruppe RTL Deutschland GmbH stehen. Um deren Ursachen herzuleiten, wird zunächst ein Blick auf die Geschichte des Fernsehmarktes geworfen und aufgezeigt, wie privat-rechtliche Sender Erlöse erzielen. Kapitel vier geht anschließend auf die Phänomene Digitalisierung, Fragmentierung und Konvergenz ein, die den Fernsehmarkt beeinflussen und die Mediennutzung verändern. Daraus werden im fünften Kapitel die Herausforderungen abgeleitet. Kapitel sechs der Arbeit erörtert, inwieweit die Gründung von Spartensendern strategisch sinnvoll ist, um diese Herausforderungen im TV-Kerngeschäft zu bewältigen. Nach einer kurzen Definition des Begriffes Spartensender sowie Hinweisen zur Positionierung am Markt wird der Nutzen für die Absatzmärkte der Fernsehunternehmen aufgezeigt. Schließlich werden allgemeine Erfolgsfaktoren herausgearbeitet, die beispielhaft mit den Spartensendern der ProSiebenSat.1 Media AG belegt werden.

Der Fokus der Arbeit liegt dabei auf Medienunternehmen, die bereits mehrere Vollprogrammsender auf dem Markt etabliert haben und den Großteil ihrer Erlöse mit Werbeeinnahmen erzielen. Im Gegensatz zu den öffentlich-rechtlichen Sendeanstalten, die sich hauptsächlich über den Zwangsbeitrag der GEZ finanzieren, stehen die privaten Sendergruppen unter einem höheren Wettbewerbs- und Erfolgsdruck. Bei ihnen besteht am ehesten Notwendigkeit, auf den Wandel des Fernsehmarktes zu reagieren.

Es wird deduktiv vorgegangen, indem zunächst eine Auswertung der aktuellen Fachliteratur stattfindet. Die erarbeiteten Grundlagen werden auf die Situation des Fernsehmarktes und die Problematik einer Senderneugründung angewendet. Anhand zahlreicher Statistiken der Statista GmbH und der SevenOne Media GmbH lassen sich die aufgestellten Theorien belegen. Eine qualitative Stütze der Arbeit stellen mehrere Interviews im empirischen Teil dar, die beispielsweise in den Geschäftsberichten der ProSiebenSat.1 Media AG oder in dem Medienmagazin DWDL veröffentlicht wurden. Weiterführende Artikel aus Fachzeitschriften sind in dieser Arbeit ebenfalls berücksichtigt.

2 Entwicklung des Fernsehmarktes

Um die Komplexität des deutschen Fernsehmarktes im Jahr 2015 zu verstehen, ist eine Betrachtung seiner Entstehungsgeschichte notwendig. Obwohl die Erfindung des Mediums Fernsehen noch nicht einmal 100 Jahre zurück liegt, ist es mit einer täglichen Nutzung von 82% bei Personen über 14 Jahren das reichweitenstärkste Medium in Deutschland im Jahr 2014.² Ausgangspunkt für diesen Erfolg waren technische Innovationen wie die Nipkow-Scheibe 1884 sowie die Braunsche Röhre 1897, welche schließlich 1928 die erste Fernsehübertragung ermöglichten.³ Während der Zeit des Nationalsozialismus Anfang der 1930er Jahre plante Joseph Goebbels das neue Medium ähnlich dem Volksempfänger-Radio als Propagandamittel für politische Botschaften zu etablieren. Die nationalsozialistische Ausrichtung des Fernsehens wurde mit Ausbruch des Zweiten Weltkrieges aufgehalten, jedoch nicht seine Entwicklung zum Massenmedium.⁴

„Die Entwicklung des deutschen Fernsehens hat im internationalen Rahmen stattgefunden. Sie hat zur Aufhebung nationaler Fixierungen beigetragen und förderte die Europäisierung bzw. die Internationalisierung der Kommunikation.“⁵

Nach Kriegsende wurde Aufgrund der innerdeutschen Teilung das Rundfunksystem unterschiedlich gestaltet. In der DDR unterlag es der Staatskontrolle durch die UdSSR und fungierte somit primär als Mittel der Massenmanipulation. Die Westalliierten versuchten hingegen einen erneuten Machtmissbrauch zu verhindern und den Rundfunk staatsfern aufzubauen. Im Zuge dieser demokratischen Umerziehung der deutschen Bevölkerung wurde kein privater Rundfunk zugelassen. Der Rundfunkstaatsvertrag legte klar fest, dass die Sender politikunabhängig sein sollten, aber trotzdem der öffentlichen Kontrolle unterliegen und einen klaren Bildungs- und Kulturauftrag erfüllen mussten. So entstanden die öffentlich-rechtlichen Anstalten mit Sendern, deren Zuständigkeit sich nach den jeweiligen Besatzungszonen aufteilte und sich mithilfe einer allgemeinen Rundfunkgebühr für Haushalte mit Empfangsgeräten

² Vgl. SevenOne Media GmbH (2014), 9

³ Vgl. Groebel (2014), 11

⁴ Vgl. Groebel (2014), 11f

⁵ Kohlenberger (2007), 26

finanzierte.⁶ Im Zuge dessen gründete man den Südwestfunk im französischen Besatzungsgebiet und in der amerikanischen Zone den Süddeutschen Rundfunk. Beide wurden 1998 unter dem Namen Südwestdeutscher Rundfunk vereint. Analog dazu wurde in der britischen Besatzungszone der Nordwestdeutsche Rundfunk gegründet, welcher 1954 in den Norddeutschen Rundfunk und den Westdeutschen Rundfunk geteilt wurde.

1950 entstand auf Grundlage eines Fernsehvertrages zwischen den einzelnen Rundfunkanstalten die „Arbeitsgemeinschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten der Bundesrepublik Deutschland“, welche vier Jahre später einen eigenen Sender gründete. Mit der ARD, auch das „Deutsche Fernsehen“ genannt, hatten die Landesmedienanstalten erstmalig ein bundesweites Fernsehen in Westdeutschland geschaffen, dessen Programm gemeinschaftlich von den einzelnen Rundfunkanstalten gestaltet wurde. Der Inhalt der Sendungen bestand hauptsächlich aus Livesendungen. Ab 1953 sendete man ein tägliches Programm, welches sich am Nachmittag eine Stunde an Kinder und abends zwei Stunden an Erwachsene richtete.⁷ Hierbei gab es kein System, nach dem sich die Inhalte richteten. Neben der hohen Anschaffungspreise der Geräte war das ein Grund dafür, dass sich das Fernsehen erst spät in Deutschland etablierte. Dies geschah im Zuge von technischen, inhaltlichen und strukturellen Weiterentwicklungen. Großereignisse wie die Krönung von Elisabeth II. oder die Fußballweltmeisterschaft 1954 in Bern trugen zur Popularität des Mediums bei, da die Bevölkerung wertzuschätzen begann, dass sie die Events direkt miterleben und daran teilhaben konnte.⁸

Eine „neue Ära“ leitete die Einführung des Farbfernsehers 1967 ein.⁹ Durch steigende Zuschauerzahlen wurde der Fernsehmarkt zunehmend interessanter für die freie Wirtschaft, deshalb entstanden Forderungen nach neuen Sendern und einer Liberalisierung des Systems. Zudem sah sich die damalige CDU-Regierung durch das häufig politisch links angesiedelte Programm der ARD stark benachteiligt. Daraufhin plante Konrad Adenauer, damaliger Kanzler der Bundesrepublik, 1960 einen neuen staatlichen und regierungsfreundlichen Sender mit der Deutschland Fernsehen GmbH

⁶ Vgl. Lange (2008), 39

⁷ Vgl. Karstens, Schütte (2012), 13f

⁸ Vgl. Karstens, Schütte (2012), 14

⁹ Vgl. Vgl. Groebel (2014), 13

auf den Markt zu bringen.¹⁰ Dieser Sender, auch Adenauer-Fernsehen genannt, wurde jedoch ein Jahr später vom Bundesverfassungsgericht für verfassungswidrig erklärt und ging nie auf Sendung.¹¹ Aufgrund des aber nach wie vor bestehenden Verlangens der Bevölkerung nach einem zweiten Sender gründeten die Länder 1963 das Zweite Deutsche Fernsehen.¹² Zeitgleich dazu wurde ein System eingerichtet, mit dem man die Zuschauerzahlen messen konnte, die Einschaltquote.¹³ Dadurch standen ZDF, ARD und weitere dritte Programme der ARD Sendeanstalten im direkten Wettbewerb um die Zuschauergunst und der Fernsehmarkt entwickelte eine neue Dynamik. Dies war der Beginn der Kommerzialisierung des Fernsehens.¹⁴

1981 fällte das Bundesverfassungsgericht ein Urteil, welches den Grundstein für das duale Rundfunksystem in Deutschland legte.¹⁵ Der private Rundfunk wird in diesem ausdrücklich befürwortet, da die gesetzlich geforderte Grundversorgung bereits durch die öffentlich-rechtlichen Sender abgedeckt ist. Im Sinne eines Kabelpilotprojektes starteten ab 1984 unter anderem die Sender PKS (später SAT.1) und RTL plus (später RTL), weil sie gesetzlich noch nicht gestattet waren. Dieser Schritt wurde 1987 mit dem „Staatsvertrag zur Neuordnung des Rundfunksystems in Deutschland“ gemacht. Er begründet und definiert das duale Rundfunksystem, also die gleichzeitige Existenz von öffentlich-rechtlichen und privaten Sendern.¹⁶ Noch im selben Jahr wurde der Sender EUREKA (später ProSieben) gegründet. Mit seinem Ausstrahlungsstart ist der erste deutsche Sendermarkt vollständig, bestehend aus den bis heute fünf größten deutschen Sendern ARD, ZDF, SAT.1, RTL und ProSieben.¹⁷ Dabei stellten sich die Programme der Privatsender als starke Konkurrenz zu den öffentlich-rechtlichen Sendern heraus.

In der untenstehenden Grafik ist zu sehen, wie die privaten Sender im Laufe der Jahre enorm an Marktanteilen gewannen, was zugleich die Einnahmen durch die Werbefi-

¹⁰ Vgl. Plake (2004), 20

¹¹ Vgl. Karstens, Schütte (2012), 15

¹² Vgl. Plake (2004), 20

¹³ Vgl. Karstens, Schütte (2012), 17

¹⁴ Vgl. Kohlenberger (2007), 30

¹⁵ Vgl. Karstens, Schütte (2012), 19f

¹⁶ Vgl. Plake (2004), 26

¹⁷ Vgl. Kohlenberger (2007), 33

finanzierung steigerte. Die Liberalisierung des Fernsehmarktes entpuppte sich als ein voller Erfolg und wurde zusätzlich durch die Wiedervereinigung 1989 begünstigt.¹⁸

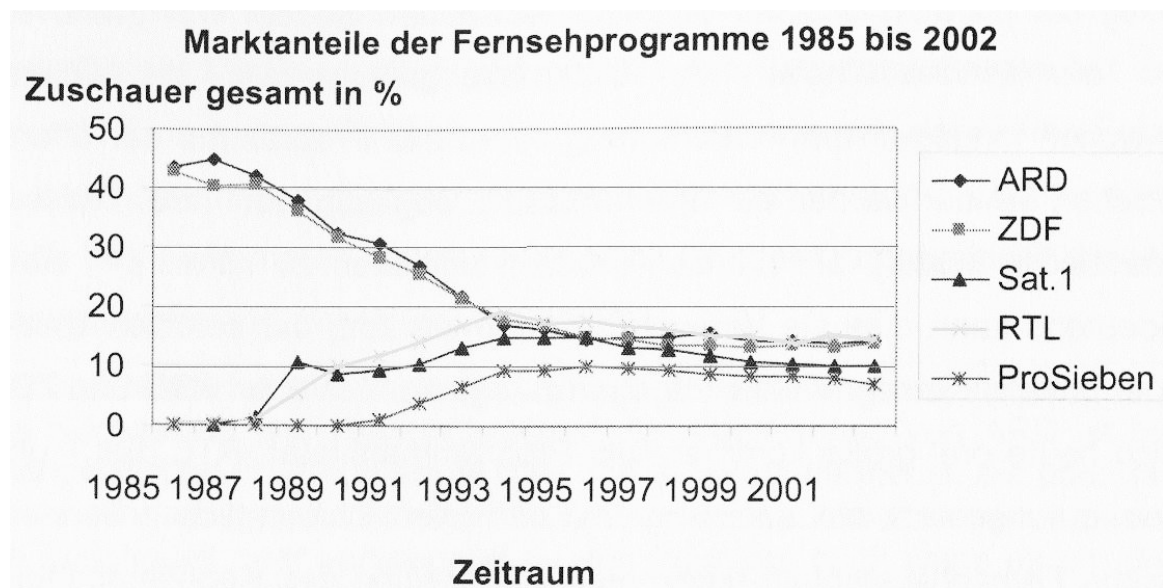


Abbildung 1: Marktanteile der Fernsehprogramme 1985 bis 2002 ¹⁹

Im Jahr 2015 sind diese fünf Sender der ersten Generation immer noch Marktführer in Deutschland. Trotzdem findet mit den späteren Sendergenerationen eine deutliche Individualisierung des Konsumwunsches der Bevölkerung statt und innovative Formate werden gefordert.²⁰

Ab 1990 fand nach und nach eine weitere Diversifizierung der Medienlandschaft statt. Die Fernsehhalte wurden durch den potentiellen Verkauf von Werbezeiten bestimmt und richteten sich damit an die Interessen der größten Zielgruppen. Um noch mehr Marktanteile zu generieren, orientierten sich die Privatsender am Vorbild der ARD mit ihren Dritten Programmen und gründeten eigene neue kleine Sender. Sie dienten als Abnehmer für Spartenprogrammierungen und zur Zweitverwertung von Inhalten des Muttersenders.²¹ Der erste Sender der zweiten Generation war der Kabelkanal (später kabel eins) unter ProSieben. Kurz darauf konterte RTL mit VOX und RTL II. Später wurden weitere Nischensender gegründet, die sich an eine konkrete Zielgruppe

¹⁸ Vgl. Groebel (2014), 13

¹⁹ Kohlenberger (2007), 37

²⁰ Vgl. Groebel (2014), 15

²¹ Vgl. Kohlenberger (2007), 36

richteten. Hierzu zählen beispielsweise KiKA, der Kinderkanal der Öffentlich-Rechtlichen, Nickelodeon und Super RTL, deren Programm die Interessen sehr junger Zuschauer bedient. Bei diesem Kampf um die noch nicht gesättigten Zielgruppen waren nicht nur die privaten, sondern auch die öffentlich-rechtlichen Sender beteiligt. 1991 wurde der erste entgeltfinanzierte Sender, auch Pay TV genannt, mit Premiere (heute Sky) auf den deutschen Markt gebracht. Erst 2004 gelang es anderen Pay TV Sendern, unabhängig von Premiere eine Relevanz mit entgeltlichen Angeboten bei den Konsumenten zu generieren.²²

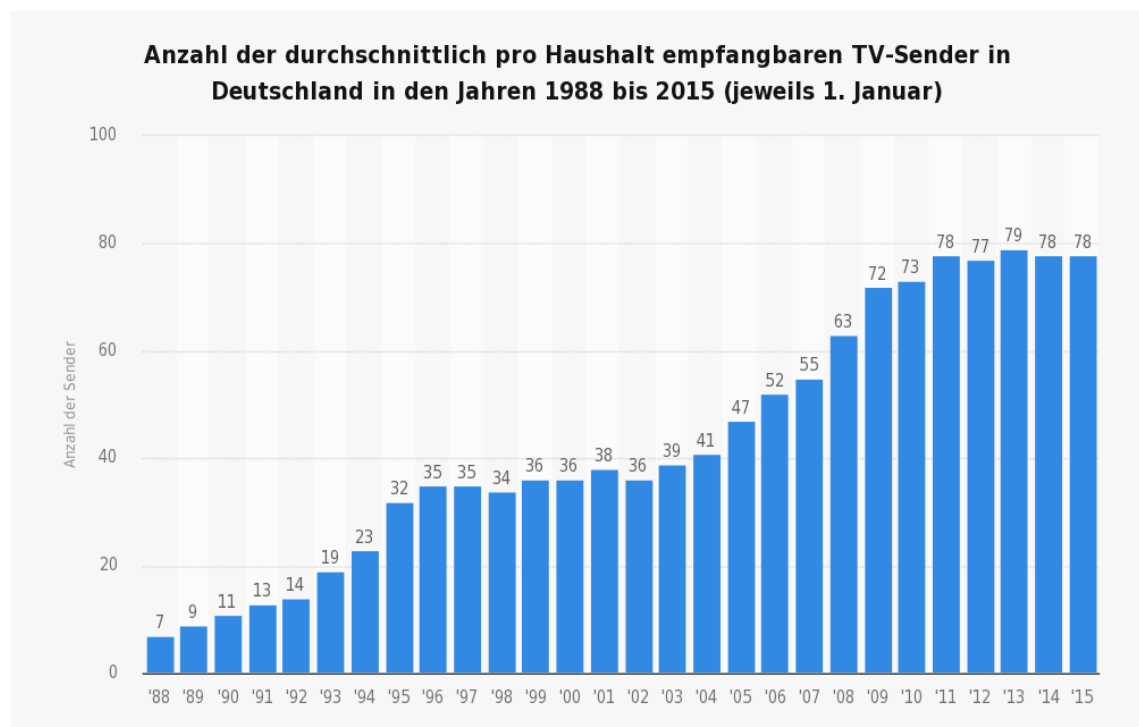


Abbildung 2: Anzahl der durchschnittlich empfangbaren TV-Sender in Deutschland von 1988-2015²³

Die obenstehende Grafik legt dar, wie viele Fernsehsender ein Haushalt durchschnittlich im Zeitraum von 1988, kurz nach Einführung des dualen Rundfunksystems, bis heute empfangen konnte. Während dem Fernsehzuschauer 1990 lediglich elf Sender zur Verfügung standen, waren es zehn Jahre später zur Jahrtausendwende bereits 36. Heute kann ein Haushalt durchschnittlich 78 Sender empfangen.

²² Vgl. Radtke (2010), 240, 244

²³ Statista GmbH (2015 a)

3 Absatzmärkte privat-rechtlicher Sender

Der mannigfaltige deutsche Fernsehmarkt weist unterschiedliche Finanzierungsmodelle auf. Die öffentlich-rechtlichen Anstalten finanzieren sich hauptsächlich über die gesetzlich vorgeschriebene Zwangsabgabe der GEZ. Die Haupteinnahmen der restlichen Free-TV-Sender werden durch den Verkauf von Werbezeiten generiert. Zusätzlich gibt es zahlreiche Pay-TV-Sender, deren Abonnenten regelmäßige Monats- oder Jahresbeiträge bezahlen, um Zugang zu exklusiven Inhalten zu erhalten. Die vorliegende Bachelorthesis fokussiert sich in ihren Betrachtungen allerdings hauptsächlich auf den werbefinanzierten Fernsehmarkt in Deutschland.

Das privat-rechtliche Fernsehen ist auf drei Märkten aktiv, die sich gegenseitig bedingen: dem Rezipientenmarkt, dem Werbemarkt und dem Rechte- bzw. Beschaffungsmarkt. Je nach Höhe der Werbeeinnahmen steht dem Sender ein gewisses Budget zur Verfügung, um Inhalte auf dem Beschaffungsmarkt einzukaufen. Diese können Eigen- bzw. Auftragsproduktionen oder Lizenzeinkäufe sein.²⁴ Merkmale für die Qualität eines Programmes sind dessen Exklusivität und Neuartigkeit. Über die Einschaltquote zeigt der Zuschauer dem Sender, wie zufrieden er mit dem ihm gebotenen Produkt ist und liefert einen repräsentativen Wert über die Reichweite einer Sendung oder einer Werbung. Sie reflektiert somit das Zuschauerinteresse am Programm eines Senders und ist der wichtigste nicht-finanzielle Leistungsindikator für das Privatfernsehen. Zusätzlich wird sie als Leistungsnachweis für Werbekunden verwendet. Sie schlüsselt das Sehverhalten der potentiellen Konsumkunden präzise auf und zeigt, in welchem Ausmaß das Programm, und damit die geschaltete Werbung, die relevante Zielgruppe erreicht. Als Erfolgsindikator gibt sie Aufschluss darüber, ob die gewünschte Werbewirkung generiert wurde. Schauen beispielsweise viele Frauen eine Fernsehsendung wie „Germany’s Next Topmodel“, so liefert dies Werbetreibenden die Information über eine reichweitenstarke Plattform, um Produkte für ebendiese Zielgruppe zu bewerben und dadurch im Optimalfall gesteigerte Umsatzzahlen bewirken zu können. Der Marktanteil bestimmt somit den Preis der Werbezeiten, welcher über die erreichbare Personenkontakt-Zahl berechnet wird. Je mehr Einnahmen durch die Vermarktung generiert werden, desto mehr Budget steht

²⁴ Vgl. Schuhmann, Hess (2006), 27ff

dem Sender für den Einkauf von Inhalten zur Verfügung. Das Privatfernsehen muss sein Programm somit am Rezipientenmarkt ausrichten, da dessen Zufriedenheit die Summe der Werbeerlöse bestimmt.²⁵

Technische Innovationen in Form von qualitativen Optimierungen wie beispielsweise HDTV und zusätzliche Plattformen für Medienangebote wie etwa Streamingdiensten, die mit der Digitalisierung einhergehen, liefern stetig neue Reizpunkte und Variationen, um die Bedürfnisse der Rezipienten zu befriedigen. Eine Sättigung des Fernsehmarktes wird damit verhindert.

²⁵ Vgl. Schnitzler (2008), 5f

4 Der Fernsehmarkt im Wandel

4.1 Digitalisierung der Medienlandschaft

Seit Beginn der Jahrtausendwende zeigte die Digitalisierung ihren Einfluss auf den Fernsehmarkt und seinen Konsum. Die Möglichkeit, analoge Inhalte in einen binären Code umzuwandeln und somit zu digitalisieren, brachte eine Vielzahl von technischen und wirtschaftlichen Vorteilen mit sich. Die Herstellung der Inhalte wurde vereinfacht und die neuen Darstellungs- und Speicheroptionen der Medieninhalte eröffneten neue Distributionswege. Ein Großteil der Fernsehkanäle in Deutschland wechselte zur Übertragung eines digitalen Signals nach DVB-Standard. Das Fernsehen kann heute in den Haushalten auf klassischem Weg über Antenne bzw. Terrestrik (DVB-T), Satellit (DVB-S) oder Kabel (DVB-C) empfangen werden. Große Datenmengen konnten dank dieser Digitalisierung in kürzester Zeit und ohne Qualitätsverlust übertragen und vervielfältigt werden. Auch deren weitere Verarbeitung wurde vereinfacht und auch kostengünstiger.²⁶ Aufgrund der Datenkompression wurde die benötigte Speicherkapazität reduziert. Eine daraus resultierende Folge war die Erweiterung des Volumens der Sendezulassungen, welche nötig sind, um in Deutschland Programme auszustrahlen.²⁷

Die Vergabe der Frequenzen zur Nutzung der bestimmten Kanäle erfolgte durch die jeweils zuständige Landesmedienanstalt des betroffenen Bundeslandes kostenfrei mittels einer Prognose, welche die Erfüllung der gewünschten Ziele (u.a. Meinungsvielfalt) abschätzte. Daraufhin wurde eine Rangfolge anhand des Grades der vermuteten Erfüllung erstellt. Dieses Verfahren war notwendig, da die verfügbaren Frequenzen ein knappes Gut darstellten. Seit der Digitalisierung des Fernsehmarktes ist dies nicht mehr relevant.²⁸ Die Ablösung der analogen Ausstrahlung von Funkwellen durch binäre Daten setzte große Kapazitäten an Frequenzen frei. Der Erwerb einer Lizenz für die Nutzung eines Kanals stellte folglich kein großes Hindernis mehr dar und die

²⁶ Vgl. Schlohmman (2012), 53

²⁷ Vgl. Karstens, Schütte (2012), 311ff.

²⁸ Vgl. Mediengruppe RTL Deutschland GmbH (2008 b)

Herausforderung der Frequenzknappheit für Sender ist in der heutigen Zeit nicht mehr vorhanden.²⁹

Mit dem Ende der Frequenzknappheit entfiel auch eine große Markteintrittsbarriere für neue Sender. Der Schutz vor neuen Konkurrenten war aufgehoben, wodurch sich der Wettbewerb im bestehenden Fernsehmarkt intensivierte. Die Digitalisierung bewirkt eine Deregulierung der Märkte.³⁰ Mittelfristig bleiben jedoch für das analoge Fernsehen Markteintrittsbarrieren institutioneller, struktureller als auch strategischer Art bestehen, wie beispielsweise Kostenvorteile und Produktstrategien.³¹

Die Auswirkung der Digitalisierung auf die Mediennutzung zeigt sich unter anderem in dem starken Wachstum der Online-Aktivitäten.

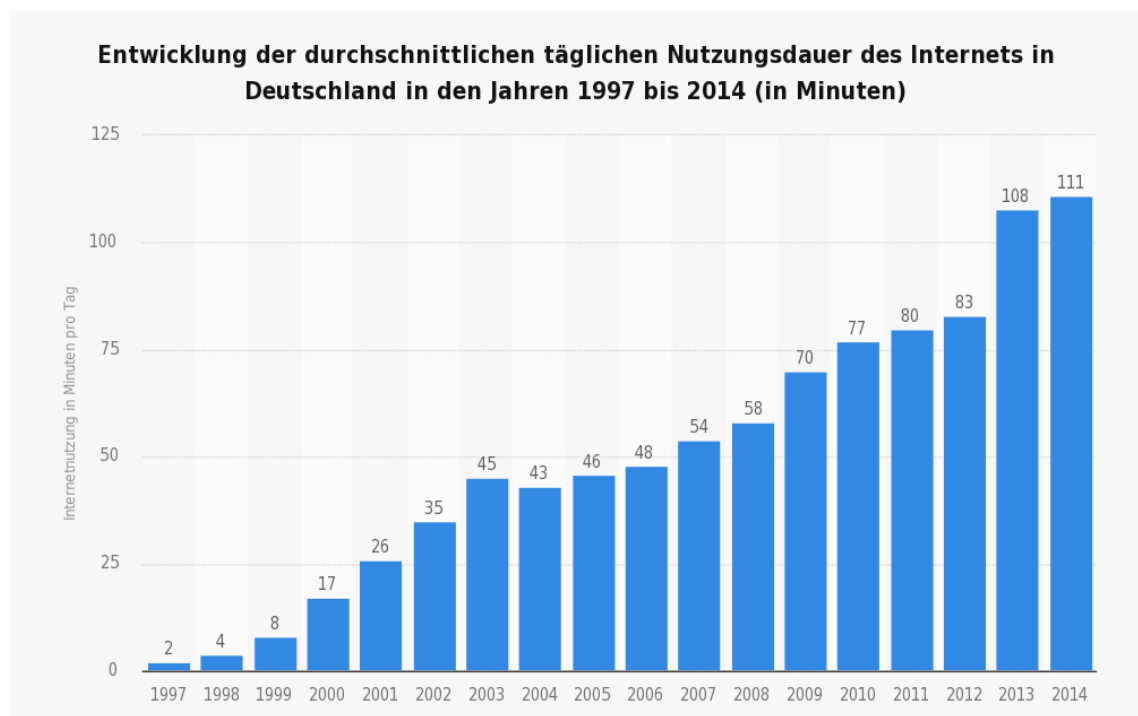


Abbildung 3: Entwicklung der durchschnittlichen täglichen Nutzungsdauer des Internets 1997-2014³²

²⁹ Vgl. Schnitzler (2008), 43f

³⁰ Vgl. Radtke (2010), 42

³¹ Vgl. Mayer (2012), 31f.

³² Statista GmbH (2015 b)

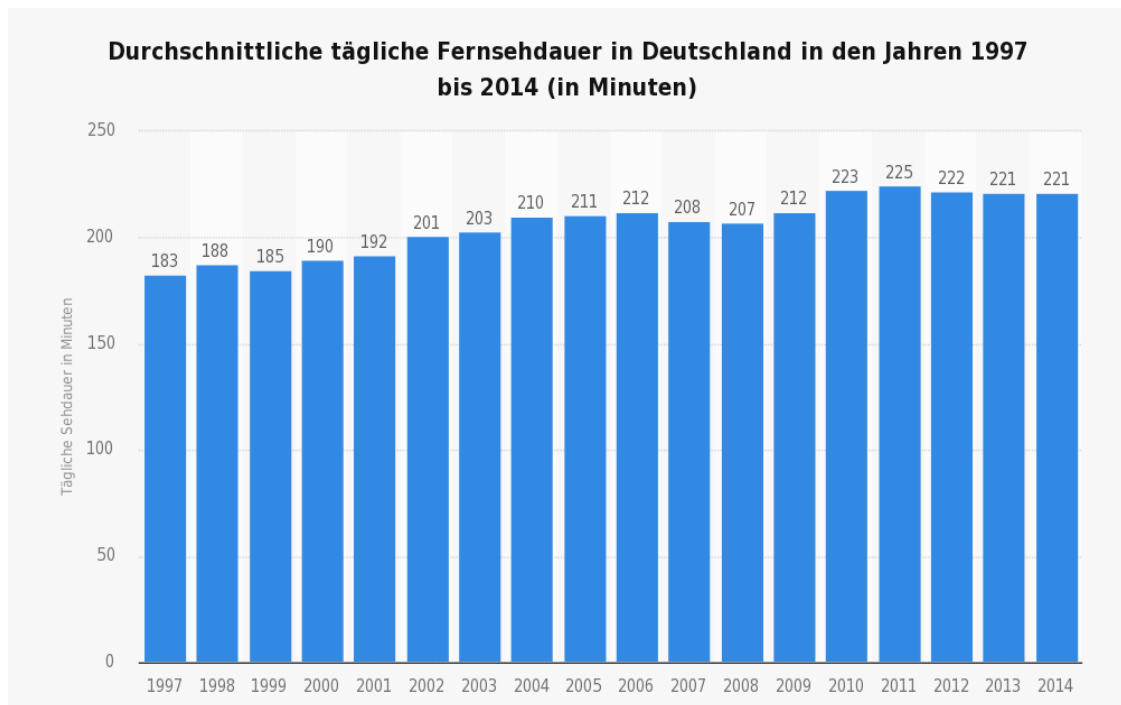


Abbildung 4: Durchschnittliche tägliche Fernsehnutzungsdauer 1997-2014 ³³

Die durchschnittliche tägliche Nutzung des Internets von Personen in Deutschland ab 14 Jahren hat sich innerhalb von 14 Jahren seit Beginn des neuen Jahrtausends um 94 Minuten gesteigert. Der Vergleich der beiden vorangestellten Grafiken ergibt, dass es im Jahr 2014 dennoch nur halb so lang genutzt wird wie das Fernsehen mit 221 Minuten. Dieses Medium verzeichnet hingegen nur einen sehr geringen Zuwachs. Die durchschnittliche Fernsehnutzung stieg lediglich um 31 Minuten an, wobei man berücksichtigen muss, dass das Medium älter ist als das World-Wide-Web und sich somit bereits auf einem hohen Niveau eingependelt hat. Da dem Internet diese Grundbasis fehlte, weist es seit 1997 ein nahezu lineares Wachstum auf. Dennoch zeigt dieser stete Anstieg das hohe Potenzial des Mediums Internet. Nicht zu vernachlässigen ist aber, dass das Fernsehen mit großem Abstand immer noch das Hauptmedium der Deutschen ist. Grund hierfür ist unter anderem die ältere Generation, die sich nur in sehr geringem Maße mit den neuen Technologien auseinandersetzt

und ihre Mediennutzung daher nur marginal verändert. Sie zieht das Fernsehen der Internetnutzung vor.³⁴

Die Digitalisierung legt zusätzlich den Grundstein für interaktives Fernsehen, indem sie einen Rückkanal geschaffen hat. Zuschauer können aktiv kommunizieren und verlassen ihre reine Konsumentenrolle.

Durch die zunehmende technische Konvergenz wurde die klassische Verbreitung der Medieninhalte über den Fernseher ergänzt durch Computer, Mobiltelefone und Tablets. Dennoch haben sich die neuen Geräte statistisch gesehen nicht negativ auf die Fernsehnutzung ausgewirkt. Das Fernsehen als Hauptmedium der Deutschen hat eine Tagesreichweite von 82% bei Personen ab 14 Jahren. Das Internet im Vergleich dazu weist nur eine Reichweite von 62,4% auf.³⁵ Eine weitere Frage, die mit der Digitalisierung einher geht, ist, über welches Endgerät die Inhalte konsumiert werden. Auch hier ist in allen Altersgruppen der Fernseher das meistgenutzte Gerät. Die stärkste Konkurrenz für dieses Endgerät entsteht mit dem Nutzungsverhalten der jungen Zielgruppe (14-29). Hier stellt die Verwendung von Smartphones und Laptops eine Gefahr für den klassischen, stationären Fernseher dar. In der ältesten Zielgruppe (Personen ab 50 Jahren) spielt das Radio fast noch eine ebenso wichtige Rolle wie das Fernsehen.³⁶

Der zunehmende Gebrauch von beispielsweise Smartphones oder Tablets widerspricht nicht einer parallelen Nutzung des linearen Fernsehens. Die Veränderung der Digitalisierung besteht darin, dass dem Hauptgerät nicht mehr die ungeteilte Aufmerksamkeit des Rezipienten entgegengebracht wird und es sich gegen den sogenannten „Second Screen“ behaupten muss. Parallel werden hauptsächlich Chats und Social Media Plattformen genutzt.³⁷ Als Lösung für dieses Problem versuchen die Medienunternehmen nicht mehr die alleinige Aufmerksamkeit des Zuschauers auf den Fernseher zu lenken. Sie holen den Zuschauer auch über seine mobilen Endgeräte durch Medienkonvergenz ab. Das prominenteste Beispiel hierfür stellt neben der Social-Media-Plattform Facebook der Nachrichtenkurzdienst Twitter dar. Er bietet den

³⁴ Vgl. Mayer (2012), 44

³⁵ Vgl. SevenOne Media GmbH (2014 c), 9

³⁶ Vgl. SevenOne Media GmbH (2014 c), 29

³⁷ Vgl. SevenOne Media GmbH (2014 c), 40

Usern die Möglichkeit, durch einen sogenannten Hashtag in Sekundenschnelle ihre eigene Meinung über die parallel laufende TV-Sendung mitzuteilen. Im Gegenzug erlebt der Nutzer auch die Reaktionen der anderen User, die ebenfalls zu dieser TV-Sendung twittern. Zum Gesprächsthema werden ein spektakulärer Spielzug bei einem Sportevent oder ein talentierter Sänger bei einer Castingshow wie „The Voice of Germany“ oder „Deutschland sucht den Superstar“. Diese Entwicklung wird auch seitens der TV-Sender aufgegriffen, wie beispielsweise bei der Oscarverleihung 2014. Moderatorin Ellen DeGeneres schoss mit ihrem Smartphone ein Foto von sich zusammen mit mehreren berühmten Hollywood-Stars und twitterte dieses. Binnen einer Stunde wurde dieser „Tweet“ bereits über eine Million Mal geteilt und lenkte auf der ganzen Welt Aufmerksamkeit auf die Ausstrahlung der im TV stattfindenden Oscarverleihung.

Anhand solcher Beobachtungen lassen sich im Jahr 2015 hauptsächlich fünf konkrete digitale Trends ausmachen.³⁸ Hierzu gehört der Übergang des Smartphones in ein Massenmedium. Die Zielgruppe zwischen 14 bis 29 Jahren nutzt dieses Medium primär aufgrund seiner Ortsunabhängigkeit und seiner vielfältigen Funktionen. Es ermöglicht die Kommunikation via Chat, Social Media oder klassischen Anrufen. Zusätzlich dient es als Kamera, Navigationsgerät, Musikquelle oder Lexikon und bietet die Möglichkeit, sich über Nachrichten und aktuelle Geschehnisse zu informieren. Mehrere Medien vereinen sich kompakt in einem Gerät, welches in jede Hosentasche passt. Darüber hinaus eignet es sich gut, um kurze Videos anzusehen. Dennoch werden zunehmend auch Serien, Filme und TV-Shows über das Smartphone rezipiert. Dies resultiert vor allem aus einer qualitativen Verbesserung der Smartphones. Dazu zählen größere Displays mit einer besseren Auflösung sowie immer kostengünstigere Mobil-Tarife und die zunehmende Verfügbarkeit von W-Lan-Netzwerken. Medienunternehmen passen ihren Inhalt deshalb verstärkt auf die mobile Nutzung an. Das Smartphone hat hierbei einen positiven Effekt auf die Fernsehreichweite.³⁹ Es bietet eine neue, ortsunabhängige Plattform, auf der die TV-Inhalte distribuiert werden können und dadurch zusätzlich an Relevanz gewinnen.

³⁸ Vgl. ProSiebenSat.1 Media AG (2015 c)

³⁹ Vgl. SevenOne Media GmbH (2014 c), 12ff.

Der zweite Trend beschreibt die Nutzung der Digitalisierung für 360° Kampagnen. Sendungen werden mit einem abgerundeten Vermarktungspaket über alle Kanäle beworben. Dabei kommen Online-Trailer, Vorabinformationen und Livestreams zum Einsatz, ebenso wie exklusiver Online-Content mit Hintergrundinformationen und Social-Media-Aktionen wie beispielsweise Gewinnspielen.⁴⁰ Nach Einschätzung von Wolfgang Link, dem Geschäftsführer von ProSiebenSat.1 TV Deutschland, sind die Zuschauer anspruchsvoller geworden:

„Früher gab es zu einem Format eine Seite im Internet. Heute kreieren wir ganze Erlebniswelten. Zu ‚Promi Big Brother‘ beispielsweise gab es eine Show in SAT.1, eine Web-Show auf SAT1.de, eine Late-Show auf sixx, ein Pay-Angebot bei maxdome und einen 24-Stunden-Livestream. Ja, die Videonutzung nimmt zu, aber vor allem getrieben durch TV-Inhalte und durch das, was wir im Netz daraus machen. Dabei gelingt es unseren Sendermarken, enorme Abrufzahlen zu erzielen. Bis zu 500.000 Video Views für ‚Germany’s Next Topmodel‘ und mehr als 120.000 für ‚Circus HalliGalli‘ beweisen die Strahlkraft von TV – weit über den großen Screen hinaus.“⁴¹

Ein Trend, den das Medienunternehmen ProSiebenSat.1 Media AG ab 2015 setzen will, ist die Entwicklung und Etablierung einer Videodatenbrille, welche dem Zuschauer ermöglicht, die Sendungen hautnah mitzuerleben.⁴² Dies würde einen neuen Meilenstein für Zuschauerintegration setzen. Ein weiterer Trend beschreibt die zunehmende Popularität von interaktivem Fernsehen über den „Second Screen“. Besonders starkes Wachstum verzeichnet hier das HbbTV. Bereits elf Millionen der Geräte werden in Deutschland eingesetzt.⁴³ Dabei wird dem Zuschauer eine Parallelnutzung von Fernsehen und Online ohne die Benutzung eines zweiten Gerätes ermöglicht. Eine Anwendung von HbbTV ist beispielsweise der direkte Kauf eines in einem Werbespot beworbenen Produktes. Die Vielfältigkeit der Interaktivität mit dem Fernsehen nimmt stetig zu. Der letzte digitale Trend bezieht sich auf die Eroberung neuer Lebensbereiche. Aufgrund der Digitalisierung sind Menschen in fast allen Situationen von Bildschirmen umgeben, die potentiell bespielt werden können. So erreichen Medienunternehmen die Zuschauer nicht nur im Wohnzimmer, sondern auch beim Zähneputzen im Bad, beim Busfahren oder im Urlaub. Ein Vordringen des

⁴⁰ Vgl. ProSiebenSat.1 Media AG (2015 c)

⁴¹ ProSiebenSat.1 Media AG (2015 a)

⁴² Vgl. ProSiebenSat.1 Media AG (2015 c)

⁴³ Vgl. ProSiebenSat.1 Media AG (2015 c)

Fernsehens in diese privaten Lebensbereiche war vor einigen Jahren noch undenkbar aufgrund des technischen Entwicklungsstandes.

4.2 Mediale Konvergenz

Die Begriffe Fernsehen und Fernsehmarkt können aufgrund der Digitalisierung nicht mehr klar definiert werden. Während früher Fernsehen nur über das stationäre Fernsehgerät und über Rundfunk möglich war, werden heute die gleichen Inhalte über unterschiedlichste Kanäle auf verschiedensten Geräten ausgespielt. Die feste Verbindung zwischen Inhalt und einem Endgerät existiert nicht mehr. Diese Entwicklung wird als Medienkonvergenz verstanden. Etablierte Märkte wachsen aufgrund technologischer Innovationen mit mehreren Anwendungsgebieten zusammen. Dies bewirkt eine Anpassung der Medieninhalte auf die neuen Ausspielmöglichkeiten. Insgesamt betrachtet bewirken die wirtschaftlichen Veränderungen eine Annäherung der Unternehmen und der Branchen. Der Begriff Konvergenz drückt somit „das Aufeinanderzubewegen der Märkte, Technologien und Angebote bis hin zur Verschmelzung“⁴⁴ aus. Ein Beispiel hierfür ist, dass rund zehn Prozent der 14- bis 29-Jährigen das Fernsehen nicht mehr über den Fernseher konsumieren, sondern über Alternativen wie TV-Sticks oder Live-Streams im Internet.⁴⁵ Die Medienunternehmen sind bestrebt, ihre Wertschöpfungskette entsprechend der technologischen Entwicklungen zu erweitern und ergänzen deshalb stetig ihre Angebotsvielfalt durch neue Interaktionsmöglichkeiten. Exklusives Onlinematerial, Chats über Social Media Kanäle während der Sendung und Votingapplikationen für das Smartphone gehören 2015 zum Alltag der Fernsehunternehmen. Zur multiplen Verwertung der Inhalte zählen aber nicht nur Maßnahmen, die direkt an die Ausstrahlung gebunden sind. Vom Merchandising über Printmagazine bis hin zu Computerspielen und eigenen Musiktiteln – im Jahr 2015 versucht man erfolgreiche Formate in allen möglichen Formen profitabel weiter zu verwerten und ein komplettes Universum zu kreieren.⁴⁶ Dabei wird die crossmediale Verwertung bereits vor der Entwicklung des eigentlichen Produktes mit eingeplant.⁴⁷ Als Beispiel hierfür lässt sich die TV-Sendung „Schlag den Raab“ aufführen, die neben

⁴⁴ Fischer (2008), 193

⁴⁵ Vgl. ProSiebenSat.1 Media AG (2015 e)

⁴⁶ Vgl. Fischer (2008), 196

⁴⁷ Vgl. ProSiebenSat.1 Media AG (2015 a)

der klassischen TV-Ausstrahlung ihre Inhalte im Internet anbietet und sogar Videospiele oder auch klassische Brettspiele unter dem eigenen Namen auf den Markt gebracht hat. Dies zeigt, welche Nutzungsvielfalt in der Markeneinheit steckt.

Zudem nimmt die Medienkonvergenz auch Einfluss auf den Werbemarkt, der ebenfalls auf den neuen Verbreitungswegen experimentiert. Falls die Konvergenz eine sinkende Fernsehnutzung auslösen sollte, wird die Investitionsbereitschaft der Werbekunden in klassische Fernsehwerbung ebenfalls abnehmen. Nach aktuellem Stand im Jahr 2015 sind solche Tendenzen allerdings noch nicht zu erkennen. Vielmehr steigert die Parallelnutzung die gesamte Nutzungsdauer von Internet und Fernsehen. Thomas Wagner, Vorsitzender der Geschäftsführung der SevenOne Media GmbH sagt dazu:

„Wir haben uns von der Vorstellung gelöst, dass Fernsehen nur auf einem großen Bildschirm im Wohnzimmer stattfindet. [...] Wenn es uns gelingt, die Inhalte für jede Nutzungsart attraktiv zu gestalten, können wir über alle Plattformen hinweg hohe Reichweiten generieren [...]. Fernsehen bleibt das starke Fundament, auf dem alle anderen Kommunikationsmaßnahmen aufbauen.“⁴⁸

Die Fähigkeit der Interaktivität von konvergenten Medieninhalten bedeutet nicht nur eine profitorientierte Verwertung der Inhalte, sondern auch eine wechselseitige Beziehung der handelnden Akteure. Die Rezipienten haben die Möglichkeit auf Programmabläufe und Inhalte Einfluss zu nehmen. Dies wird entweder technisch realisiert über die rückkanalfähigen Übertragungswege, wie zum Beispiel Social Media Plattformen, und inhaltlich über Mitwirkung, beispielsweise an den Auswahlprozessen einer Castingshow. Bemerkenswert an der Integration des Zuschauers ist, dass das Fernsehen als Massenmedium fähig ist, Individualkommunikation zu betreiben. Ein daraus resultierender Effekt ist eine starke Zuschauerbindung. Gewährleistet wird die Individualkommunikation darüber hinaus durch ein zunehmend präziser geformtes Programm für eine Vielzahl an Zielgruppen.

⁴⁸ ProSiebenSat.1 Media AG (2015 a)

4.3 Fragmentierung der Zuschauermärkte

Die zunehmende Integration des Zuschauers lässt einen Trend zur Individualisierung von Inhalten erkennen. Es findet ein Umdenken innerhalb der TV-Unternehmen statt, demnach das klassische Ziel, mit einer einzigen Sendung oder einem einzigen Fernsehsender die größtmögliche Masse erreichen zu wollen, nach und nach an Bedeutung verliert. Strategisch macht es folglich Sinn, dem breitgefächerten Zielpublikum auch ein deutlich breitgefächertes Angebot zur Verfügung zu stellen. Ausschlaggebend für seinen wirtschaftlichen Erfolg ist ein perfekt auf die Zielgruppe und den Nutzer zugeschnittenes Produkt. Somit können auch spezialisierte Produkte, wie zum Beispiel ein Nischensender, konkurrenzfähig werden. Diese Entwicklung begünstigt auch die Werbetreibenden, die durch präziser definierte Zielgruppen besser streuen können, wen sie mit ihrer Werbebotschaft am Ende erreichen. Wird eine Sendung wie „Wer wird Millionär?“ beispielsweise von fünf Millionen Zuschauern aller Altersklassen, unterschiedlicher ethnischer Zugehörigkeit und Geschlechter gesehen, trifft die Bewerbung eines Produktes wie Babynahrung trotzdem nur bei einem vergleichsweise geringen Anteil der Zuschauer auf potentiell Interesse, während der Rest ebendiese Werbung zwar auch sieht, aber kein potentieller Abnehmer für das Produkt ist.

Die zahlreichen Angebote, Medieninhalte zu konsumieren, lassen die Zuschauer selbstbestimmter agieren. Die zunehmende Vielfalt der digitalen Distributionsmöglichkeiten begünstigt eine Fragmentierung. Der Rezipient entscheidet, welches Programm er wann, wie und wo nutzt. Dieses selbstbewusste Verhalten macht ihn dadurch aber auch weniger berechenbar. Aufgrund der durch die Digitalisierung gegebenen Interaktivität steht der klassische Fernsehmarkt, ein sogenannter „push-Markt“, im Übergang zu einem „pull-Markt“.⁴⁹ Der Zuschauer zieht sich die gewünschten Inhalte individuell aus den zugänglichen Medien. Im Gegensatz dazu stehen Sender, die ein unflexibles, vorgefertigtes Programm präsentieren. Der Rezipient hat kaum eine Möglichkeit selbst zu wählen. Auch wenn das Medium Fernsehen 2015 hauptsächlich passiv genutzt wird, sollte die zukünftige Bedeutung der Interaktivität jedoch nicht

⁴⁹ Vgl. Mayer (2012), 38

unterschätzt werden.⁵⁰ Die digitalen Kanäle helfen dabei die Akzeptanz neuer Inhalte zu steigern.⁵¹

Unabhängig davon ist die Verteilung des Nachfragemarktes auf immer kleiner werdende Zielgruppen eine klare Tendenz. Der Zuschauermarkt differenziert sich. Die Markterweiterung durch die stetige Zunahme neuer Kanäle begünstigt diese Fragmentierung der Nutzung. Um das Bedürfnis nach sogenannten „Special-Interest-Programmen“ zu befriedigen, nehmen Medienkonzerne Spartensender in ihr Portfolio auf. Sie generieren somit Zufriedenheit bezüglich der Inhalte und erhöhen deren Anziehungskraft. Der Sender n-tv hat sich beispielsweise auf den Bereich Wirtschaft fokussiert. Seinen für ein Nischenprogramm hohen Marktanteil von einem Prozent bei Personen ab drei Jahren im Jahr 2014⁵² generiert er über zwei Sehmotive: Die permanente Verfügbarkeit von Informationen zu einem Schwerpunktthema, kombiniert mit einer hohen Informationstiefe verglichen mit Vollprogrammen.⁵³

Eine Individualisierung findet auch in der werblichen Kommunikation statt. Besuchte Internetseiten sowie Profile auf Social Media Plattformen geben den Werbekunden ein detailliertes Bild über die Interessen ihrer potentiellen Kunden. Dies bietet ihnen die Möglichkeit auf der einen Seite ihre Zielgruppe genau zu lokalisieren und anzusprechen, gleichzeitig aber auch ihre Kommunikation auf jeden Einzelnen abzustimmen.

4.4 Auswirkungen auf die Mediennutzung

Im Jahr 2015 ist Fernsehen sowohl auf dem Rezipienten- als auch auf dem Werbemarkt immer noch das Hauptmedium. Dies verdankt es nicht zuletzt seiner großen Adaptionfähigkeit gegenüber den digitalen Medien.

Jeder Deutsche nutzt durchschnittlich 11,5 Stunden pro Tag Medien und deren Übertragungswege.⁵⁴ Mit Beginn der Digitalisierung in den 90er Jahren wurde ein Bedeutungsverfall von klassischen Medien wie dem Fernsehen prognostiziert. Dieser

⁵⁰ Vgl. SevenOne Media GmbH (2014 c), 37ff.

⁵¹ Vgl. Mayer (2012), 43

⁵² Vgl. Statista GmbH (2014 a)

⁵³ Vgl. Karstens, Schütte (2012), 405

⁵⁴ Vgl. SevenOne Media GmbH (2014 c), 15

ist bezogen auf TV bisher nicht eingetreten. Im Jahr 2014 nutzte die werberelevante Zielgruppe der 14- bis 49-Jährigen das lineare Fernsehen durchschnittlich 204,8 Minuten am Tag.⁵⁵ Tatsächlich hat aber das klassische Medium Print an gesellschaftlicher Bedeutung verloren. Das Medium mit der zweithöchsten Nutzungsdauer von 135,2 Minuten in der relevanten Zielgruppe ist das Internet, gefolgt von dem Radio mit 128,8 Minuten. 87 Minuten am Tag nutzen die 14- bis 49-Jährigen die Infrastruktur des Internets für beispielsweise Messenger-Dienste und Downloads. Printmedien wie Zeitungen und Zeitschriften haben hingegen stark an Bedeutung verloren. Die Relevanzzielgruppe beschäftigt sich lediglich 18,9 Minuten am Tag mit ihnen. Auffällig ist die steigende Zeitinvestition in Videospiele. Diese beträgt immerhin 55,8 Minuten in der werberelevanten Zielgruppe.⁵⁶

Die digitale Welt ist im Jahr 2015 fester Bestandteil des Alltags von mehr als Dreiviertel der deutschen Bevölkerung. 2014 stieg der Anteil der deutschen Internetnutzer auf rund 79%.⁵⁷ Der Online-Inhalt mit dem größten Wachstumspotential in den kommenden Jahren ist Bewegtbild-Material. Aktuell werden Online-Videos im Schnitt zehn Minuten pro Tag genutzt, was verhältnismäßig wenig ist. Der besondere Reiz des Internets in Kombination mit mobilen Geräten wie dem Smartphone besteht darin, zeit- und ortsunabhängig Bewegtbild-Inhalte abrufen zu können. Eine Befragung von Personen ab 14 Jahren ergab, dass 45% mindestens einmal in der Woche Videos im Internet anschauen, 34% davon über Videoportale. Dabei werden auch Online Fernsehinhalte konsumiert. 14% nutzen das Internet, um zeitversetzt fernzusehen und die im klassischen Fernsehen ausgestrahlten Inhalte zu einem späteren Zeitpunkt online zu konsumieren. Acht Prozent schauen die Programme direkt über einen Live-Stream. Dafür nutzen neun Prozent die Online-Mediatheken der Sender. Vier Prozent der befragten Personen greifen auf Streamingportale zurück, wie zum Beispiel Zattoo.⁵⁸ Es ist deutlich, dass das Internet zum neuen Massenmedium geworden ist. Damit nimmt es auch Einfluss auf die Fernsehnutzung. Der Begriff „Second Screen“ hat sich in den letzten Jahren etabliert und steht für die parallele Nutzung von Fernsehen und Internet. Ein Haushalt in Deutschland verfügt 2014 durchschnittlich

⁵⁵ Vgl. SevenOne Media GmbH (2014 c), 15

⁵⁶ Vgl. SevenOne Media GmbH (2014 c), 15

⁵⁷ Vgl. ProSiebenSat.1 Media AG (2015 d)

⁵⁸ Vgl. SevenOne Media GmbH (2014 c), 17ff.

über 1,57 Fernseher, 1,11 Smartphones, 0,9 Laptops und 0,33 Tablets.⁵⁹ Trendstudien prognostizieren eine deutliche Zunahme dieser Zahlen. Dies gilt vor allem für die Kapazität der verfügbaren Tablets. Zur Verwendung der mobilen, internetfähigen Geräte geben 65% der Befragten an, Smartphone und auch Laptop mindestens selten parallel zum Fernseher zu nutzen.⁶⁰ Dies hat allerdings keine negativen Auswirkungen auf das Medienzeitbudget. Es wurde festgestellt, dass Menschen, die Internet und Fernsehen parallel nutzen, pro Tag 50 Minuten länger fernsehen und 55 Minuten länger im Internet sind.⁶¹ Dadurch wird deutlich, dass die beiden Massenmedien als gegenseitiger Multiplikator fungieren und sich nicht gegenseitig ersetzen.⁶² Sie bilden vielmehr eine Symbiose, anstatt, wie befürchtet, in eine Konkurrenzsituation zu treten. Dieser Aspekt ist unter anderem der frühzeitigen Entwicklung der medialen Konvergenz seitens der Unternehmen zuzuschreiben.

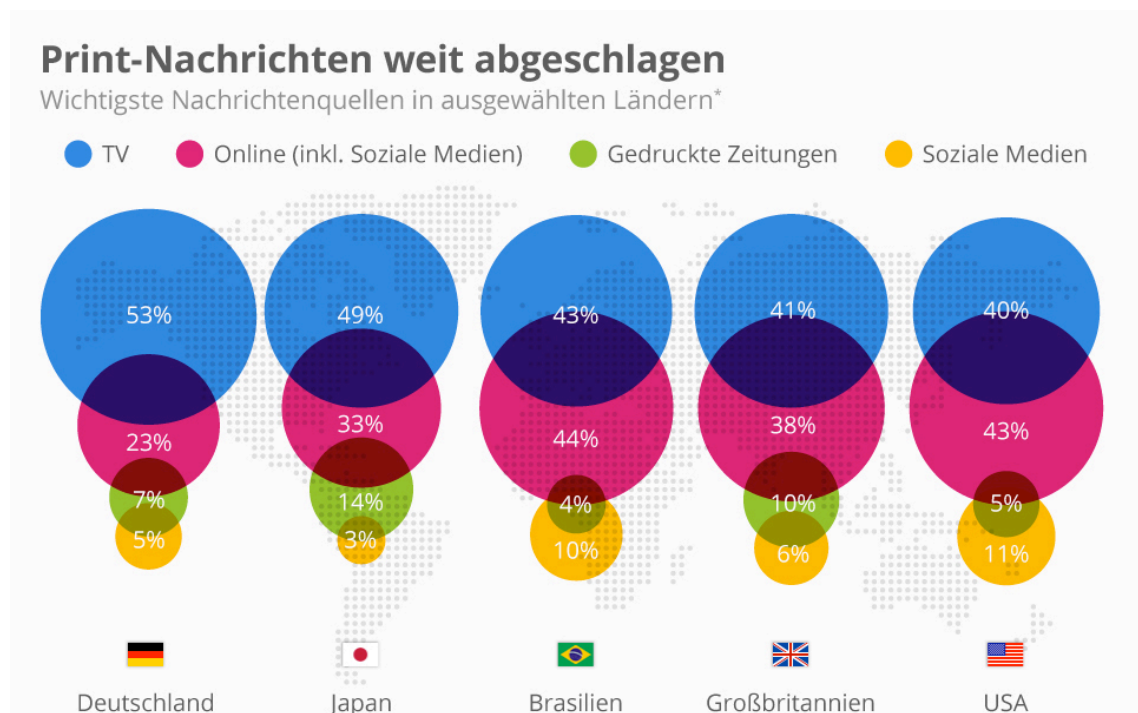


Abbildung 5: Wichtigste Nachrichtenquellen in ausgewählten Ländern⁶³

⁵⁹ Vgl. SevenOne Media GmbH (2014 c), 31

⁶⁰ Vgl. SevenOne Media GmbH (2014 c), 37

⁶¹ Vgl. ProSiebenSat.1 Media AG (2015 e)

⁶² Vgl. Groebel (2014), 184

⁶³ Brandt (2015)

Die Bedeutung der Medienkanäle ist von Land zu Land unterschiedlich. Die vorangestellte Abbildung vergleicht den wöchentlichen Medienkonsum als Informationsquelle im Januar und Februar 2015 ausgewählter Länder weltweit. Auffällig dabei ist, dass in Deutschland über 50% der Nachrichtenübermittlung über das Fernsehen erfolgt. Online spielt hingegen nur eine halb so große Rolle (23%). Damit landet Deutschland im internationalen Vergleich auf dem letzten Platz. In Großbritannien, Brasilien und den USA haben TV und Online eine nahezu gleiche Gewichtung. Auch die sozialen Medien haben in anderen Ländern eine größere Bedeutung als in Deutschland. Printmedien haben insgesamt deutlich an Bedeutung verloren. Dies liegt hauptsächlich daran, dass Zeitungen einen zeitlichen Vorlauf für den Druck und die Distribution benötigen und somit nicht, im Gegensatz zu den moderneren Medien, die neuesten Nachrichten präsentieren können. Online-Inhalte sind zum Beispiel wesentlich schneller verfügbar, meist kostenfrei und stets aktuell.

Nicht nur im Rezipientenmarkt ist das Fernsehen das Hauptmedium, sondern auch im Werbemarkt. Seine hohe Relevanz entsteht durch die Reichweite, Nutzungsdauer und Werbewirkung des Mediums. Investitionen in Fernsehwerbung rentieren sich sowohl kurz- als auch langfristig. Sie hat das Potential, die Zuschauer langfristig an Marken zu binden.⁶⁴ Eine Studie zeigt, dass die Marken, die in Fernsehwerbung investiert haben, nach einem Jahr durchschnittlich 1,15 ROI haben. Die Kampagnen refinanzieren sich demzufolge bereits innerhalb eines Jahres. Langfristig steigt der ROI innerhalb von fünf Jahren sogar auf 2,65.⁶⁵ Dieser Effekt wird durch das Internet mit seiner Eigenschaft als Rück- und Distributionskanal begünstigt. Der Zuschauer wird im Fernsehen auf ein Produkt aufmerksam und hat direkt die Möglichkeit, im Internet dazu zu recherchieren und es auch zu kaufen. Durch die Digitalisierung ist der Netto-TV-Werbemarkt 2014 um drei Prozent gewachsen.⁶⁶

Mit zunehmender Digitalisierung und Fragmentierung des Fernsehmarktes hat auch die Anzahl der empfangbaren Sender zugenommen. Allerdings werden nicht alle zu gleichen Teilen genutzt. Eine 2012 von ProSiebenSat.1 TV Deutschland in Auftrag gegebene Studie beschäftigte sich mit dem Verhältnis zwischen Sendernutzung und

⁶⁴ Vgl. SevenOne Media GmbH (2014 a), 9ff

⁶⁵ Vgl. SevenOne Media GmbH (2014 a), 19

⁶⁶ Vgl. ProSiebenSat.1 Media AG (2015 a)

Sendervielfalt. Das „Relevant-Set“ trifft Aussagen darüber, wie viel Prozent der Fernsehnutzung über wie viele Sender entsteht.⁶⁷ Das Ergebnis der Studie war, dass von 82 empfangbaren Programmen nur 15 mehr als zehn Minuten im Monat genutzt werden. Mindestens 80% der Fernsehnutzung werden von nur sechs Sendern bestimmt.⁶⁸ Weiter zeigt die Studie, dass trotz zunehmender empfangbarer Sender, die Zahl der relevanten Sender seit Jahren stabil auf demselben Niveau bleibt. Die Zuschauer beschränken sich den Großteil ihrer Fernsehnutzung auf eine geringe Anzahl von Programmen. Meistens befinden sich darunter große Sender wie RTL und Sat.1, aber seit der Digitalisierung wird die Prioritätenliste den persönlichen Interessen und Vorlieben des Rezipienten angepasst. So gelangen mit zunehmender Tendenz auch Spartensender in das „Relevant Set“ der Haushalte.⁶⁹ Dabei gibt es zum Teil auch altersbedingte Unterschiede bei den Sehgewohnheiten. Die ältere Generation hat es gelernt, klassisch fernzusehen. Die Mehrheit akzeptiert die Inhalte, die auf den Vollprogrammen geboten werden. Die jüngere Bevölkerung tendiert hingegen stärker dazu, spezielles Programm zu fordern und wählerischer zu sein.

⁶⁷ Vgl. Hoffmann (2012), 5

⁶⁸ Vgl. Hoffmann (2012), 6

⁶⁹ Vgl. Schnitzler (2008), 52

5 Herausforderungen für Fernsehunternehmen

Aus dem Mediennutzungsverhalten geht hervor, welchen Einfluss die Phänomene Digitalisierung, Fragmentierung und Konvergenz auf den Fernsehmarkt haben.

Sich ständig verändernde Trends in der Medienbranche erfordern zum einen eine strategisch kluge Positionierung der Sendermarken. Dabei ist es unerlässlich, den Markt fortlaufend zu beobachten und Entwicklungen frühzeitig zu erkennen. Durch die Fragmentierung verlangt der Zuschauermarkt ebenso wie der Werbemarkt nach einem differenzierteren und individuelleren Angebot. Mit zielgruppenspezifisch aufgestellten Sendern können neue Kunden für die Vermarktung über das Privatfernsehen gewonnen werden.⁷⁰ Hierfür eignen sich besonders kleine Spartensender, die den Wunsch nach meinungsstarken Programmen und Orientierung erfüllen.⁷¹

Wichtig für Medienunternehmen ist es deshalb, existierende Programmumfelder abzustecken und unbesetzte Stellen zu finden. So stellt Wolfgang Link fest:

„Wir sind kein Opfer der Fragmentierung, wir haben sie von Anfang an aktiv mitgestaltet.“⁷²

Der deutsche Fernsehmarkt hat das Printgeschäft als Hauptmediumtreiber schon seit Jahren abgelöst. Bewegtbild-Angebote sind im Zuge der Digitalisierung noch gefragter geworden, wohingegen Print an Bedeutung verloren hat. Auch über das Fernsehen können Werbekunden innerhalb kürzester Zeit eine hohe Reichweite erzielen und die Bekanntheit ihrer Marken steigern.

Eine große Herausforderung ist die durch die Digitalisierung bedingte Mobilität der Mediennutzung. Die ortsunabhängigen Nutzungsmöglichkeiten gefährden das lineare Fernsehprogramm. Das Internet bietet Rezipienten die Möglichkeit, unabhängig von Ort und Zeit Bewegtbild-Inhalte zu konsumieren. Gezielt suchen die Rezipienten auf Videoportalen, wie zum Beispiel Youtube, nach Themen oder sie schauen sich ihre Wunschsendung zeitverzögert in der Online-Mediathek des Senders an.⁷³ Ursache

⁷⁰ Vgl. ProSiebenSat.1 Media AG (2015 e)

⁷¹ Vgl. Mayer (2012), 44

⁷² ProSiebenSat.1 Media AG (2015 a)

⁷³ Vgl. Mayer (2012), 41

dafür ist der Wunsch nach weiterführenden Informationen zu den für den Zuschauer individuell relevanten Themen. Dem kann das lineare Fernsehprogramm nur bedingt nachkommen. Früher, vor der Existenz elektronischer Konkurrenten, stellte dies kein wirkliches Problem dar, da kein Medium eine alternative und bessere Leistung erbringen konnte. Die Entwicklung dialogfähiger Kanäle ermöglicht heute hingegen eine individuelle Programmgestaltung über das Internet.⁷⁴ Eine Loslösung von dem linearen Fernsehprogramm ist zum Beispiel die Nutzung von Video-on-Demand-Portalen wie Netflix oder maxdome. VoD ermöglicht dem Zuschauer zu jeder Zeit selbst ausgewählte Inhalte abzuspielen. Das meist kostenpflichtige Angebot kann über das Internet und Kabel konsumiert werden. Nutzer sind bereit, Geld dafür auszugeben, sich ihr Programm selbst und unabhängig von Sendezeiten zusammenzustellen. Förderlich für diese Entwicklung ist die hohe Datenübertragungsrate über Breitband-Internetzugänge.

Die Medienkonvergenz hatte bislang keinen signifikanten negativen Einfluss auf die Fernsehnutzung. Vielmehr hat sich gezeigt, dass die parallele Nutzung der Medien Internet und Fernsehen sich gegenseitig begünstigt und verstärkt. Deshalb sollten Medienunternehmen sich nicht auf ein Segment fokussieren, sondern sowohl ihre Kompetenzen im Kerngeschäft Fernsehen als auch ihre Fähigkeiten im digitalen Bereichen ausbauen. Im Bereich des linearen Fernsehens gilt es, neue Zielgruppen im Markt zu besetzen und ein klares Markenprofil zu kreieren. Gleichzeitig sollte in Wachstumsmärkte investiert werden. Hierzu gehören aktuell das Distributionsgeschäft, Online-Portale und der E-Commerce-Bereich. Mit dieser zweigleisigen Taktik können Unternehmen von der Vernetzung der Geschäftsfelder profitieren und zugleich das Verlustrisiko im Falle des Rückganges eines Marktes senken.⁷⁵ Die Digitalisierung ist eine große Wachstumschance für das Fernseh- und Online-Geschäft.

Permanente technologische Entwicklungen stellen die Medienunternehmen aber auch vor Herausforderungen. Sie können diese für sich nutzen, indem sie regelmäßig in die Entwicklung ihrer Infrastrukturen investieren und als „First-mover“ agieren. Demnach sind sie Vorreiter statt Mitläufer. Eine wachsende Bedeutung wird in Zukunft beispielsweise dem HbbTV zukommen, welches die Reichweite des Fernsehens mit

⁷⁴ Vgl. Karstens, Schütte (2012), 405

⁷⁵ Vgl. ProSiebenSat.1 Media AG (2015 e)

den Vorteilen des Internets verbindet. Dazu zählen vor allem Interaktivität und die Möglichkeit der personalisierten Werbung.

Ein spezielles Risiko im Online-Bereich stellen sogenannte Werblocker dar, auch „Adblocker“ genannt. Im Internet generieren Medienunternehmen Einnahmen durch die Vermarktung von Online-Werbung in Form von Bannern auf der Webseite eines Senders oder Werbe-Spots vor dem Video-Content. Diese wird von den Nutzern zunehmend als störend empfunden. Deshalb installieren sie Zusatzprogramme für ihren Browser, auch als „Plug-In“ bezeichnet, welche die Ausspielung der Werbung verhindern. Im digitalen Geschäftsfeld führt dies wiederum zu erheblichen Umsatzverlusten auf Unternehmensseite. Bisher haben die Medienunternehmen noch keine Lösung für dieses Problem gefunden. ProSiebenSat.1 versucht beispielsweise über den technischen Weg die Werblocker auszuhebeln. Zusätzlich leisten sie Aufklärungsarbeit über die Notwendigkeit der Werbung und reichen Unterlassungsklagen gegen einige Betreiber der Programme ein.⁷⁶ Diese Möglichkeit der Umgehung der Werbung besteht beim linearen Fernsehen nicht, weshalb die „Plug-Ins“ kein direktes Risiko für einen neuen Sender darstellen würden. Der Zuschauer kann in der Werbepause lediglich auf einen anderen Sender umschalten. Ein solches Handeln wird oft als „Zapping“ bezeichnet.

Eine weitere positive Entwicklung für das lineare Privatfernsehen sind Überlegungen über die Werbeausstrahlung der öffentlich-rechtlichen Anstalten. Anfang 2013 wurde der RStV ⁷⁷ dahingehend geändert, dass auf diesen Sendern unter der Woche ab 20:00 Uhr sowie an Sonntagen und Feiertagen keine Werbung gezeigt werden darf. Die einzige Ausnahme bilden Sportereignisse.⁷⁸ Im Zuge weiterer Anpassungen soll demnächst auch die Möglichkeit eines allgemeinen Werbeverbotes für die öffentlich-rechtlichen Sender diskutiert werden. Laut dem Geschäftsbericht von 2014 der ProSiebenSat.1 Media AG könnte sich *„das zusätzliche Marktvolumen aus einem*

⁷⁶ Vgl. ProSiebenSat.1 Media AG (2015 e)

⁷⁷ Staatsvertrag für Rundfunk und Telemedien in der Fassung des Fünfzehnten Staatsvertrages zur Änderung rundfunkrechtlicher Staatsverträge vom 15./21. Dezember 2010 (vgl. GVBl. Berlin 2011 S. 211), in Kraft getreten am 01.01.2013

⁷⁸ Vgl. § 16 Abs. 6 RStV

*Werbeverzicht des öffentlich-rechtlichen Rundfunks [...] bis 2018 auf rund 300 Mio Euro belaufen.*⁷⁹

Vor allem mit der zunehmenden Digitalisierung steigt die Gefahr eines Bruchs in der Gesellschaft zwischen der jüngeren, technologieaffinen Generation und den älteren Menschen. Viele der bildungsfern aufgestellten älteren Menschen fühlen sich mit der zunehmenden Technologie überfordert. Sie können und wollen den Schritt von der Massen- zur Individualkommunikation nicht mitgehen. Im Extremfall würde diese Tendenz unsere Gesellschaft in informierte und nichtinformierte Bürger teilen.⁸⁰ Deshalb ist es wichtig, dass Fernsehen, zumindest solange es sich an eine ältere Zielgruppe richtet, seine Eigenschaft der Massenkommunikation beibehält.

Aus den Erkenntnissen des Relevant-Sets folgt, dass der Großteil der Sender sich eine geringe Restzeit untereinander aufteilen muss, in der die sechs individuellen Hauptsender nicht konsumiert werden. Die Reichweite ihrer Programme ist somit begrenzt und relativ gering. Eine proportionale Abnahme der Reichweite der Vollprogramme mit steigender Anzahl von Fernsehsendern ist jedoch nicht der Fall. Entscheidend, vor allem für Spartensender, ist somit, dass die Konzepte so zugeschnitten sind, dass auch mit einer geringen Rezipientenzahl Erfolg verbucht wird. Wichtig für die Finanzierung der Sender ist es, bestehende als auch potentielle Werbepartner durch Qualität und Struktur der Zuschauer zu überzeugen. Ein Konzept des Senders, welches auf einem Marktanteil von mehreren Prozent aufbaut, ist nicht zielführend und wird in Zukunft keine tragende Rolle bei der Finanzierung des Senders spielen.⁸¹

⁷⁹ ProSiebenSat.1 Media AG (2015 e)

⁸⁰ Vgl. Mayer (2012), 44

⁸¹ Vgl. Schnitzler (2008), 52

6 Senderneugründung als strategische Reaktion

Mit Blick auf die Herausforderungen, vor denen Medienunternehmen im Jahr 2015 stehen, ergibt sich eine Vielzahl von Handlungsoptionen. Investitionen in den Ausbau des Onlinebereiches rentieren sich. VoD-Portale und Web-Shows haben sich zu starken Einnahmequellen entwickelt. Dennoch ist lineares Fernsehen nach wie vor das Leitmedium der heutigen Gesellschaft. Es fungiert als Stabilisator der Medienbranche und gibt Orientierung. Deshalb sollte man die Herausforderungen des veränderten Nutzungsverhaltens auch im Kerngeschäft der TV-Unternehmen angehen. Ein geeignetes Mittel hierfür ist die Senderneugründung.

„Reagiert wird auf diese Ausdifferenzierung der Rezeptionsgewohnheiten seitens der Sender mittels Diversifikation.“⁸²

Vor allem die Segmentierung des Rezipientenmarktes erfordert eine differenziertere Ansprache. Dies gelingt, indem die Zielgruppen kleiner gefasst werden und genauer auf ihre jeweiligen Bedürfnisse eingegangen wird. Obwohl das Fernsehen als Massenmedium gilt, ist es mit Spartensendern möglich, das differenzierte Nutzungsverhalten ein Stück weit zu bezwingen.

Die nachfolgende Abbildung zeigt den enormen Zuwachs an privat-rechtlichen Spartensendern in den letzten Jahren. Während sich die Anzahl der Vollprogramme seit 2003 lediglich verdoppeln konnte, hat sich die Zahl der Sender mit einer Fixierung auf bestimmte Zielgruppen vervierfacht. Die Digitalisierung der Absatzmöglichkeiten im Fernsehmarkt begünstigt die Entwicklung der Spartensender. Relevante Aspekte sind dabei die kostengünstige Verbreitung und die Nutzung der erweiterten Frequenzkapazitäten. Das heutige facettenreiche Angebot von Spartensendern wäre ohne das Voranschreiten der Digitalisierung nicht möglich.⁸³

⁸² Mayer (2012), 43

⁸³ Vgl. Schnitzler (2008), 12

Entwicklung der Anzahl der Privatfernsehprogramme in Deutschland in den Jahren 2003 bis 2014

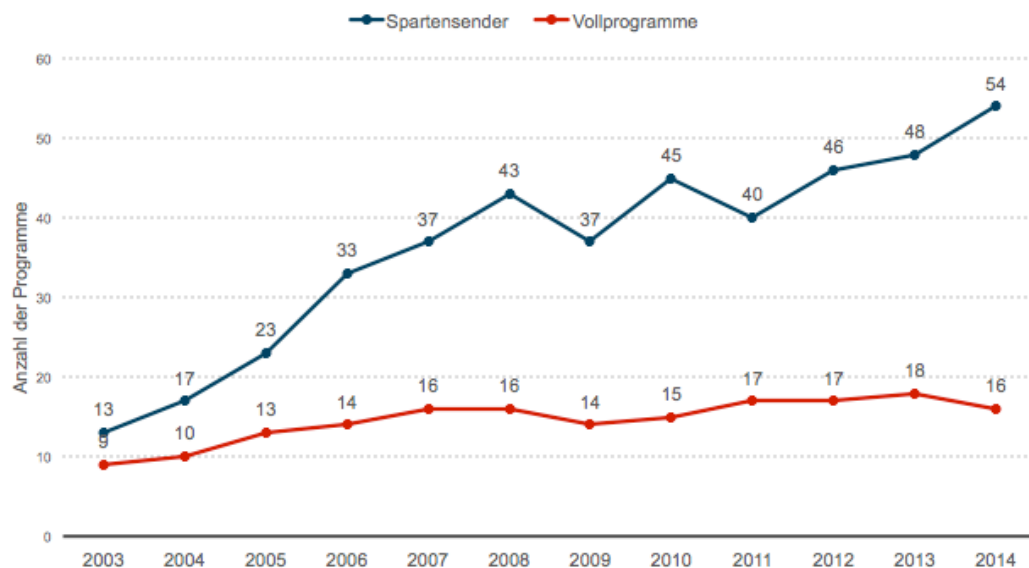


Abbildung 6: Entwicklung der Privatfernsehprogramme 2003-2013⁸⁴

Das „Relevant-Set“ von 2012 hat gezeigt, dass 80% der Fernsehnutzung, trotz 82 empfangbarer Sender, auf nur sechs entfällt. Auf den ersten Plätzen der am häufigsten im „Relevant Set“ vorkommenden Sender sind RTL, Sat.1, ProSieben und ARD. Dies bedeutet aber nicht, dass die Hauptnutzung der Zuschauer sich nur auf Vollprogramme beschränkt. Der junge Spartensender sixx beispielsweise konnte sich von 2011 zu 2012 von dem 31. Platz auf den 15. steigern.⁸⁵ Dies zeigt, dass auch Spartenprogramme das Potential haben, zu den meistgenutzten Sendern eines Haushaltes zu gehören.

⁸⁴ Statista GmbH (2015 f)

⁸⁵ Vgl. Hoffmann (2012), 10

6.1 Definition Spartensender

Der Unterschied zwischen Vollprogrammen und Spartensendern wird gemäß dem Rundfunkstaatsvertrag 2 Abs. 2 Nr. 3,4 wie folgt definiert: „*Vollprogramm [ist] ein Rundfunkprogramm mit vielfältigen Inhalten, in welchem Information, Bildung, Beratung und Unterhaltung einen wesentlichen Teil des Gesamtprogramms bilden, Spartenprogramm ein Rundfunkprogramm mit im Wesentlichen gleichartigen Inhalten.*“⁸⁶ Die im RStV beschriebenen Inhalte sind Pflichtbereiche für die Vollprogrammsender. Mit ihrer vielfältigen Ausrichtung sprechen sie eine breite Masse der Bevölkerung an. Eine Fixierung ist daher ausgeschlossen, dennoch können sie sich an einer bestimmten Zielgruppe orientieren. Spartenprogramme unterscheiden sich von ihnen, indem sie sich auf eine bestimmte Gruppe von Konsumenten ausrichten. Ihre Strategie ist es, sich auf Marktnischen zu konzentrieren. So können sie ihre Ziele unabhängig von dem breiten Wettbewerb, in dem sich die Vollsender befinden, erreichen. Charakteristisch hierfür ist eine Monothematik der Inhalte oder eine Ähnlichkeit in deren Beschaffenheit.⁸⁷

Die Spezialisierung erfolgt auf Grundlage der Art der Programminhalte oder der Nachfrage der definierten Zielgruppe. Das Programm eines nach Inhalten ausgerichteten Spartensenders fokussiert sich auf einen bestimmten Bereich wie Bildung, Spielfilm, Nachrichten oder Unterhaltung, der eine Marktnische darstellt. Ein Beispiel hierfür ist der Nachrichtensender n-tv. Die inhaltliche Nische des Senders sind Nachrichten, mit einem Schwerpunkt auf Themen aus der Wirtschaft. Daraus resultiert eine Zielgruppe, deren relevante soziodemographische Merkmale primär ihr formal höheres Einkommen und ein gewisser Bildungsgrad sind. Die Schnittmenge von Nachfrage nach bestimmten Inhalten und der definierten Zielgruppe besteht darin, dass Personen mit einem hohen Einkommen ihr Geld oft auch sinnvoll anlegen möchten. Dafür bietet n-tv stets aktuelle Informationen.⁸⁸ Es gibt auch die Möglichkeit die Marktnische zunächst über eine unbesetzte Zielgruppe zu lokalisieren, um anschließend herauszufinden, für welche Inhalte sie sich interessiert. Dabei wird eine Personengruppe über Faktoren wie Alter, Geschlecht, Einkommen und Bildung erstellt.

⁸⁶ § 2 Abs. 2 Nr. 3,4 RStV

⁸⁷ Vgl. Schnitzler (2008), 41

⁸⁸ Vgl. Karstens, Schütte (2012), 94

Zusätzlich kann auch eine Positionierung in den Sinus-Mileus mit einfließen.⁸⁹ Ein zielgruppenorientierter Sender ist zum Beispiel der Kinderkanal Nickelodeon.

Spartensender decken somit immer ein bestimmtes Genre ab. Sie unterscheiden sich von den Vollprogrammen hinsichtlich ihres fokussierten Inhaltes und ihrem Grad an Spezialisierung und werden deshalb auch als Special-Interest-Programme bezeichnet.⁹⁰

6.2 Positionierung auf dem Fernsehmarkt

Nicht jedes Thema eines Genres eignet sich für einen Spartensender. Manche Inhalte sind so speziell, dass sie nicht genügend Relevanz und damit Marktanteile für den Sender kreieren würden, um überhaupt für Werbekunden interessant zu werden. Diese Programme funktionieren am besten im Internet, wo die Nutzer bewusst nach ihnen suchen. Für einen Spartensender im linearen Fernsehen sollte vorwiegend auf Themen zurückgegriffen werden, die bereits bei den Vollprogrammen präferiert wurden. Diese können dann gebündelt und konzentriert auf dem Nischensender wiedergegeben werden.⁹¹ Ist ein Unternehmen mit mehreren Sendern auf dem Markt, ist es ratsam die einzelnen Programme möglichst konträr zu platzieren und somit vielfältige Kernzielgruppen anzusprechen. So können mögliche Marktanteilsschwankungen untereinander ausgeglichen werden.⁹²

Um sich als Marke zu etablieren, muss diese genau auf die Bedürfnisse der Zuschauer zugeschnittene Markenqualität vermittelt werden. Der Fernsehkonsum ist durch kurzes Probierverhalten geprägt. So schalten beispielsweise die Zuschauer während einer Werbepause ihrer aktuell präferierten Sendung durch die Senderlandschaft. In dieser kurzen Zeit machen sie sich ein Bild von dem Programm und entscheiden, ob sie auf dem Kanal bleiben oder wieder wegschalten. Ein Fernsehsender ist dabei sowohl das Produkt als auch die Werbung dafür zur gleichen Zeit. Es ist dabei gleichgültig, ob mit laufenden Inhalten oder Programmwerbung wie Trailer oder Imagekampagnen. Die Sender machen dauerhaft Werbung für sich selbst. Das kommunizierte Markenbild

⁸⁹ Vgl. SevenOne Media GmbH (2014 b)

⁹⁰ Vgl. Schnitzler (2008), 42

⁹¹ Vgl. Schnitzler (2008), 48f

⁹² Vgl. ProSiebenSat.1 Media AG (2015 e)

muss sich auf allen Ebenen widerspiegeln. Gehen gegebene Versprechen und das tatsächliche Programm in unterschiedliche Richtungen, wirkt der Sender fadenscheinig. Die gebotene Qualität bestimmt ihre Glaubwürdigkeit. Die daraus entstehende Markenwelt bildet die Differenzierung zu anderen Sendern. Dieses Ziel wird erreicht, indem klar definiert wird, welche Bedürfnisse erfüllt werden sollen und wie die entsprechende Zielgruppe aussieht. Anschließend muss das Programm mit zur Markendimension passenden Inhalten bestückt werden.⁹³ Wichtig für den Sender ist, dass seine Programmfarbe permanent präsent ist. Zuschauer haben, bedingt durch die Fragmentierung, den Wunsch nach einem meinungsstarken Programm, welches ihnen Orientierung gibt.⁹⁴ Die fokussierten Inhalte sind das Alleinstellungsmerkmal eines Spartensenders und heben ihn von den Vollprogrammen ab, die zwischen vielen verschiedenen Programmfarben wechseln. Es ist ein Versprechen an den Zuschauer: Unerheblich zu welcher Zeit er den Spartensender einschaltet, kann er sich darauf verlassen, dass er Inhalte zu einem bestimmten Thema vorfinden wird. Er bezieht Stellung. Diese Verlässlichkeit ist bei Sendern, die nur über das Internet übertragen werden, am größten, da diese in der Regel von ihrer Spezialisierung enger gefasst sind, als die Spartensender des linearen Fernsehens. Diese wiederum haben zwar auch eine durchgängige Programmfarbe, variieren aber in ihren Inhalten, um mehrere Interessen parallel zu bedienen und damit trotzdem genügend Marktanteile zu generieren, um für den Werbemarkt relevant zu werden.

Die Zielgruppe fast aller privaten Vollprogramme sind Personen von 14-49. Sie werden auch als werberelevant bezeichnet, da die meisten Werbekunden genau diese Zuschauer ansprechen wollen. Allein daraus ergibt sich aber keine Abgrenzung. Für einen Spartensender müssen konkretere Zielgruppen anhand von soziodemographischen Faktoren gebildet werden.⁹⁵

Claudia Ludowig, verantwortlich für den Bereich Strategy & Operations bei der SevenOne Media GmbH, gibt eine Übersicht über die Aufstellung der kleineren Sender von ProSiebenSat.1 TV Deutschland:

⁹³ Vgl. Karstens, Schütte (2012), 90

⁹⁴ Vgl. Mayer (2012), 44

⁹⁵ Vgl. Karstens, Schütte (2012), 93

„Mit neuen Sendern erschließen wir neue Zielgruppen. Mit sixx etwa sprechen wir jüngere Frauen, mit ProSieben MAXX gereifte, aber junggebliebene Männer an, jeweils mit höherem Einkommen. SAT.1 Gold richtet sich an Frauen, die mitten im Leben stehen. So erschließen wir uns konsequent neue Gebiete auf der Landkarte des Werbemarkts.“⁹⁶

Der Spartensender sixx beispielsweise wurde relativ breit für einen Special-Interest-Sender aufgestellt, indem er sich an jüngere Frauen richtet. Damit kann er sowohl Themen wie Kochen und Backen, aber auch Mystery und Liebe bedienen. Aufgrund des Erfolges des Frauensenders in den letzten fünf Jahren seit seiner Gründung werden nun aber seitens der ProSiebenSat.1 Media AG erste Schritte unternommen, ihn zu einem Vollprogramm umzuformen. Ein schwieriger Schritt, denn mit dem Festlegen auf eine Nische verliert der Spartensender seine gesamte Flexibilität.⁹⁷ Aufgrund der eingegrenzten Zielgruppe gibt es zudem eine natürliche Grenze des möglichen Marktanteils. Um trotzdem Erlöse über den Werbemarkt zu generieren, müssen die Struktur und die Qualität der Zuschauer überzeugen.⁹⁸ Will der Sender trotzdem mehr Rezipienten gewinnen, muss er sein Programm allgemeiner und breiter aufstellen. *„Wir wollen das gefühlte Stoppschild für den Mann entfernen“*⁹⁹, sagt Christina Patzl, die Senderchefin von sixx in einem Interview mit dem Medienmagazin DWDL im Mai 2015. So wird sixx ab Herbst 2015 das Erfolgsformat der Gruppe „Big Brother“ ausstrahlen.¹⁰⁰ Das Ziel ist es, ein *„Wachstum in der Wahrnehmung und Wachstum bei den Marktanteilen“*¹⁰¹ zu erreichen.

Ist der neugegründete Sender, so wie sixx, Teil einer Senderfamilie, erleichtert dies den Markteintritt. Gerade wenn der Sender den Namen der Dachmarke besitzt, trägt dies zu seiner Akzeptanz bei. Vorreiter dieser Strategie waren die Gesellschafter von RTL. Bereits kurz nach ihrer Gründung erlangten RTL II und Super RTL einen hohen Bekanntheitsgrad und zählten zu den Marktanteilstärksten unter den kleinen Sendern.¹⁰² Der schnelle Erfolgswachstum hängt mit dem Dachmarkennamen

⁹⁶ ProSiebenSat.1 Media AG (2014 a)

⁹⁷ Vgl. Karstens, Schütte (2012), 87

⁹⁸ Vgl. Schnitzler (2008), 52

⁹⁹ DWDL.de (2015 b)

¹⁰⁰ Vgl. DWDL.de (2015 b)

¹⁰¹ DWDL.de (2015 b)

¹⁰² Vgl. Karstens, Schütte (2012), 98f.

zusammen, der bei den Zuschauern für ansprechende Unterhaltungsprogramme steht. Von diesem Image profitierten die neugegründeten Sender. Der mit dem Ursprungssender zufriedene Zuschauer interessiert sich demzufolge für das neue Produkt der Marke und ist bereit es auszuprobieren. Um diese Personen dann in eine dauerhafte Zuschauerschaft umzuwandeln, ist es wichtig, dass alle Programmversprechen, welche die Dachmarke vermittelt, auch erfüllt werden. Es kann auch Fälle geben, in denen es sinnvoll ist, auf den Namen der Senderfamilie zu verzichten. Der ebenfalls zur RTL Group gehörende Sender n-tv, der verstärkt auf Dokumentationen und Informationen aus dem Bereich Wirtschaft setzt, würde beispielsweise nicht von dem Image des Ursprungssenders profitieren. Er könnte als unseriös wahrgenommen werden. Zusätzlich ist ein Sender, der unter einer Dachmarke positioniert wurde, immer in direkter Abhängigkeit zu ihr. Ein Imageverlust des Hauptsenders hat gleichzeitig auch negative Auswirkungen auf die Wahrnehmung seiner kleineren Tochtersender.¹⁰³

6.3 Nutzen für die Absatzmärkte

Um den Grundversorgungsauftrag der Öffentlich-Rechtlichen zu erfüllen, eignen sich in erster Linie Vollprogramme. Somit ist vorrangig werbefinanziertes Fernsehen im Bereich der Spartensender aktiv.

Die nachfolgende Abbildung zeigt die Verteilung der Marktanteile des öffentlich-rechtlichen und privat-kommerziellen Fernsehens in Deutschland 2010. Dabei wird in Voll- und Spartenprogramme unterschieden. Die privaten Programme sind in beiden Bereichen Marktführer. Zusätzlich ist zu erkennen, dass die kleinen Sender fast ein Fünftel des gesamten Marktanteils der privaten Fernsehunternehmen ausmachen. Spartensender können alleine meist nur einen Marktanteil im einprozentigen Bereich erzielen. In der Grafik ist jedoch zu sehen, dass sie in ihrer Masse viel zur Zuschauer-gewinnung einer Sendergruppe beitragen.

¹⁰³ Vgl. Karstens, Schütte (2012), 98f.

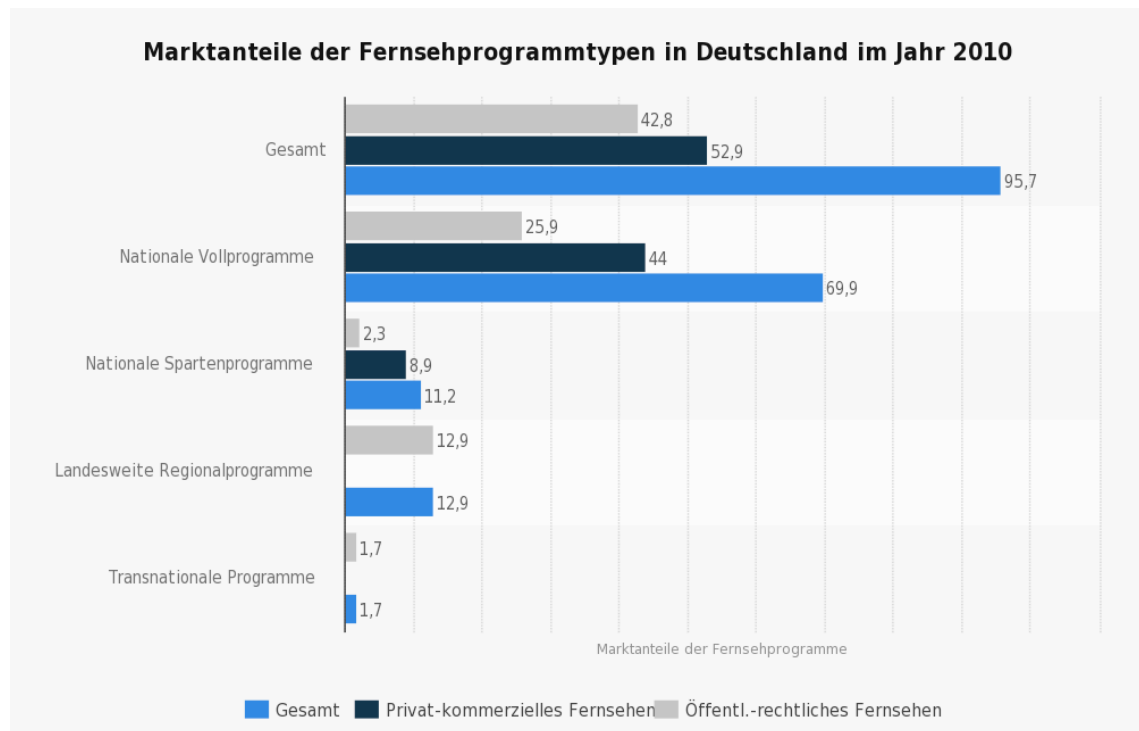


Abbildung 7: Marktanteile der Fernsehprogrammtypen 2010 ¹⁰⁴

Für das privat-rechtliche Fernsehen ist es wichtig, Strategien zu entwickeln, die positive Effekte auf ihren Absatzmärkten erzielen. Eine Senderneugründung kann sich auf allen drei Ebenen rentieren.

6.3.1 Rezipientenmarkt

Die Konsumenten zeigen einen Trend zur Fragmentierung. Sie verlassen das lineare Fernsehprogramm, weil ihnen die Inhalte zu breit gestreut und nicht konkret auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten sind. Alternativen wie zum Beispiel Video-on-Demand-Plattformen können besser auf ihre Interessen eingehen. Auch der Aspekt der Selbstgestaltung des Programmes spielt hierbei ebenfalls eine wichtige Rolle. Medienunternehmen haben diese Tendenz bereits früh erkannt und sind mit eigenen Portalen auf dem Onlinemarkt aktiv geworden, wie zum Beispiel die ProSiebenSat.1 Media AG mit maxdome. Dennoch können die Konzerne auch in ihrem Kerngeschäft, dem Fernsehmarkt, die Fragmentierung nutzen, indem sie kleine Sender gründen.

¹⁰⁴ Statista GmbH (2011)

Dieser Vorgang ist Teil einer Marktbesetzungsstrategie. Dabei wird versucht, das Problem der Fragmentierung über eine Diversifikation und Verspartung des Portfolios zu lösen.¹⁰⁵ So können mögliche Marktanteilsschwankungen untereinander ausgeglichen werden.¹⁰⁶ Im Jahr 2015 kommt es für die Konzerne nicht mehr darauf an, mit einem einzigen starken Sender möglichst viel Prozent des gesamten Marktes für sich zu beanspruchen. Vielmehr geht die Strategie dahin, mit einem möglichst breiten Portfolio an Sendern viele unterschiedliche Zielgruppen abzugreifen und in Summe einen hohen Marktanteil zu generieren.

Es ist dabei essentiell, kein oberflächliches Programm zu gestalten. Eine Vielzahl von Rezipienten ansprechen zu wollen, ohne jedoch wirkliches Interesse beim Zuschauer zu wecken, wäre nicht zielführend. Dem entsprechenden Programm würde es an Informationstiefe fehlen, da es versucht, alle Meinungen und Interessen gleichzeitig zu erfüllen. Der Erfolg eines Spartensenders auf dem Rezipientenmarkt entsteht durch seine fokussierte Zielgruppe und einem perfekt auf sie abgestimmten Programm. Wie bereits dargelegt, muss die Vollprogrammstrategie, die zahlreiche verschiedene Bereiche parallel bedient, ein Stück weit dem Wunsch nach Informationstiefe und -qualität weichen. Die Verlässlichkeit des Programmes eines Spartensenders trägt stark zur Zuschauerbindung bei. Zu beachten ist, dass auch etablierte Special-Interest-Sender eine natürliche Grenze an gewinnbaren Marktanteilen haben aufgrund ihrer Fokussierung auf eine bestimmte Rezipientengruppe. Daher ist es strategisch sinnvoll, mit mehreren, möglichst konträr positionierten Spartensendern, den Markt Stück für Stück zu besetzen. Innerhalb einer Sendergruppe kann auch die Vermarktung gegenüber des Rezipientenmarktes intern geregelt werden. Die Zuschauer werden neugierig auf das neue Programm und wissen gleichzeitig um die Qualität der Dachmarke.¹⁰⁷

¹⁰⁵ Vgl. Mayer (2012), 44

¹⁰⁶ Vgl. ProSiebenSat.1 Media AG (2015 e)

¹⁰⁷ Vgl. Schnitzler (2008), 54

6.3.2 Werbemarkt

Nach Meinung von Thomas Wagner wird Fernsehwerbung, trotz der sich verändernden Mediennutzung, nicht obsolet. Dies begründet er wie folgt:

*„Je weiter die Fragmentierung der Mediennutzung fortschreitet, umso mehr zählt, dass TV das einzige Medium ist, das in kurzer Zeit hohe Reichweiten aufbauen kann.“*¹⁰⁸

Gerade Spartensender sind für den Werbemarkt besonders attraktiv. Durch ihre Strategie, ihr Programm auf die Interessen einer bestimmten Zielgruppe zuzuschneiden, ist die Zahl der direkten Personenkontakte zwar deutlich geringer, allerdings sinkt auch der Streuverlust. Die Wahrscheinlichkeit, Personen zu erreichen, die auch relevant für das beworbene Produkt sind, ist deutlich höher. Neben der homogenen Personengruppe bieten Spartensender oft auch ein passendes thematisches Umfeld. Durch das hohe Interesse an den bestimmten Themengebieten werden die Sender auch relevant für Werbung, die sich auf diese Bereiche bezieht. Beispielsweise wird „Sweet & Easy - Enie backt!“ auf sixx beispielsweise von dem Backzutaten-Hersteller Günthart begleitet.¹⁰⁹

Die spezifische Zielgruppe weist zudem eine höhere Akzeptanz solcher Werbung auf, da sie sich meist für die beworbenen Produkte interessiert.¹¹⁰ Eine Platzierung dieses Spots auf beispielsweise RTL würde auf mehr Ablehnung stoßen und zu Zappingverlusten führen. Die klare Positionierung von Spartenkanälen sorgt für große Akzeptanz auf dem Werbemarkt, auch wenn ihr Volumen nicht mit dem der Vollprogramme konkurrieren kann. Es gibt viele Produkte auf dem Markt, die für mehr als eine spezifische Personengruppe interessant sind. Laut Ludowig sind „2013 [...] insgesamt mehr als 120 [Werbe-]Neukunden für alle Sender dazugekommen.“¹¹¹

¹⁰⁸ ProSiebenSat.1 Media AG (2015 a)

¹⁰⁹ Vgl. ProSiebenSat.1 Media AG (2014 a)

¹¹⁰ Vgl. Schnitzler (2008), 61

¹¹¹ ProSiebenSat.1 Media AG (2014 a)

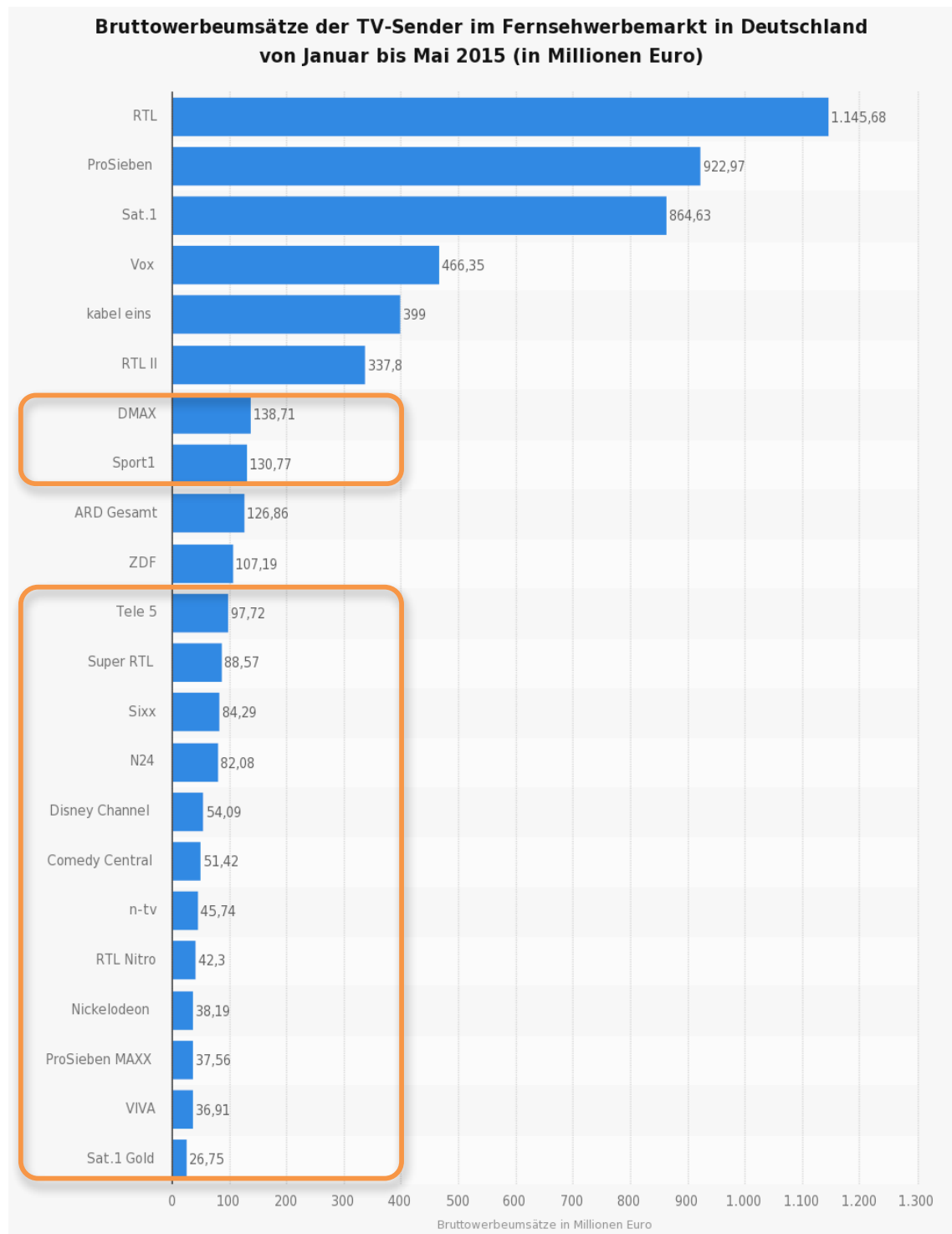


Abbildung 8: Bruttowerbeumsätze der TV-Sender im Fernsehwerbemarkt in Deutschland von Januar bis Mai 2015 mit Fokus auf Spartensender¹¹²

¹¹² Statista GmbH (2015 j)

Die vorangestellte Abbildung zeigt die Bruttowerbeumsätze der TV-Sender von Januar bis Mai 2015. Die Spartensender wurden orange hervorgehoben. Es wird deutlich, dass die kleinen Sender ein viel geringeres Umsatzvolumen haben als die Vollprogramme. Dafür, dass die meisten von ihnen allerdings relativ junge Sender mit einer eingeschränkten Zielgruppe sind, weist ihr Umsatz bereits ein beträchtliches Niveau auf. Die Nischensender der ProSiebenSat.1 TV Deutschland sixx, ProSieben MAXX und Sat.1 Gold wurden beispielsweise erst 2010 und später gegründet. Zusammen erzielten sie in den ersten fünf Monaten des Jahres 2015 einen Bruttowerbeumsatz von 148,6 Millionen Euro. Die zu RTL Group gehörenden Spartensender Super RTL, RTL Nitro und n-tv konnten sogar einen Umsatz von 176,61 Millionen Euro erwirtschaften. Das ist über ein Fünftel der Bruttoeinnahmen von Sat.1 im gleichen Zeitraum. Auch das amerikanische Medienunternehmen Viacom hat auf dem deutschen Werbemarkt mit seinen Special-Interest-Sendern Nickelodeon, VIVA und Comedy Central erfolgreich Fuß gefasst.

Ein zusätzliches Argument für den Werbezeitenkauf bei kleinen Sendern sind die geringeren Kosten. Der Preis der Werbezeit richtet sich nach den Personenkontakten, die der Marktanteil veranschaulicht. Da die etablierten wie auch die neugegründeten Spartensender einen deutlich geringeren Marktanteil als die großen, reichweitenstärkeren Vollprogramme wie ProSieben oder RTL aufweisen, ist die zu schaltende Werbung für die Werbetreibenden deutlich kostengünstiger. Häufig ergibt sich zusätzlich der Vorteil, durch das extrem zielgruppeng zugeschnittene Programm dieser Sender dennoch ein großes Publikum der relevanten Zielgruppe zu erreichen. Die Unternehmen profitieren zweifach: Zum einen, weil sie gezielt und deutlich präziser Personen, die für sie interessante Zielgruppe erreichen können, zum anderen, weil dies auf einem deutlich kostengünstigeren Wege möglich ist, als die Investition in Werbeflächen bei den größeren Sendern.

„Geringe Tausendkontaktpreise in der richtigen Zielgruppe, ein hohes Maß an Zuverlässigkeit in Sachen Zuschauerzahlen und Sendungen, die nicht nur demographisch, sondern auch vom Programminhalt und vom Programmgefühl her zu den beworbenen Produkten passen – das ist die Idealsituation für jeden Werbekunden.“¹¹³

¹¹³ Karstens, Schütte (2012), 108

Auch der Werbemarkt profitiert, wenn der Sender Teil einer Senderfamilie ist, denn „die Unsicherheit der Mediaplaner auf diesen Kanälen Werbezeiten zu buchen ist geringer als auf unabhängigen Spartenkanälen.“¹¹⁴ Zudem verfügt ein solches Medienunternehmen bereits über ein gewisses Kontingent an Werbekunden und steht somit nicht vor der Herausforderung, von einem Nullniveau ausgehend, Werbepartner für die Zusammenarbeit suchen zu müssen. Mit einem Spartensender kann die Sendergruppe aber auch zahlreiche Neukunden gewinnen. Claudia Ludowig betont:

*„Gerade für kleinere Marken lohnt es sich, bei [Spartensendern wie] sixx, SAT.1 Gold oder ProSieben MAXX zu buchen: Werbespots sind hier aufgrund der geringeren Reichweite günstiger, gleichzeitig wird die Zielgruppe sehr fokussiert angesprochen. fashionette.de, ein Online-Store für Designertaschen, hat seine Kampagne auf sixx ganz gezielt auf seine Frauen-Zielgruppe abgestimmt, seine Markenbekanntheit damit verdoppelt und die Zahl der Seitenzugriffe exponentiell nach oben getrieben.“*¹¹⁵

6.3.3 Beschaffungsmarkt

Der Nutzen einer Senderneugründung innerhalb einer Senderfamilie zeigt sich auch mit Blick auf dem Beschaffungsmarkt. Da die Geschäftsbeziehungen bereits vorhanden sind, haben die Unternehmen eine gute Verhandlungsposition mit verschiedenen Lizenzgebern aufgrund ihres hohen Einkaufsvolumens.¹¹⁶ Allerdings verkaufen diese ihre Produkte meist in Paketen, um viel Material auf einmal abzusetzen. Darunter befindet sich meist auch Vieles, das nicht auf den Vollkanälen ausgewertet werden kann, weil die Qualität oder der Inhalt für sie zu schwach ist, dessen Kauf von den Lizenzgebern aber zur Bedingung für einen Vertragsabschluss gemacht wird.¹¹⁷ Bei den Fernsehsendern entsteht dadurch ein Fundus an nicht genutztem Material, dessen Lizenzen nach und nach verfallen. Um Sonderabschreibungen, die die Gewinnsituation des Senders belasten würden, zu umgehen, kann versucht werden, die Inhalte weiterzuverkaufen, sofern die Nutzungsrechte dies zulassen.

¹¹⁴ Schnitzler (2008), 54

¹¹⁵ ProSiebenSat.1 Media AG (2014 a)

¹¹⁶ Vgl. ProSiebenSat.1 Media AG (2015 e)

¹¹⁷ Vgl. Karstens, Schütte (2012), 98f.

Eine weitere Lösung stellt eine Auswertung auf den Spartensendern dar, auf denen sich die speziellen Inhalte oft gut spielen lassen. Programme, die zu schwach für die Vollprogramme sind, können in einem fokussierten Umfeld beträchtliche Marktanteile und damit auch hohe Werbeerlöse erzielen. Dies gilt auch für Wiederholungen. Material, welches bereits erfolgreich auf den Vollprogrammen lief, kann auf den kleinen Sendern kostengünstig zweitverwertet werden.¹¹⁸ So lässt Sat.1 Gold die Serie „Mord ist ihr Hobby“ wieder aufleben, und dies mit großem Erfolg in ihrer Zielgruppe der älteren Frauen.¹¹⁹

Ein weiterer Vorteil von Nischensendern besteht darin, dass die Produktionskosten für Spartensender, aufgrund der vergleichbaren Beschaffenheit ihrer Inhalte, meist geringer sind als die der Vollprogramme. Die Herstellung mehrerer ähnlicher Inhalte ist wesentlich kostengünstiger als die einer adäquaten Anzahl unterschiedlicher. Berichtet ein Nachrichtensender beispielsweise den ganzen Tag aus einem Studio mit kurzen Beiträgen, die aus eingekauftem Bewegtbild-Material bestehen, belaufen sich die Kosten auf einmalige Aufwendungen. Ein Vollprogrammsender, bei dem Nachrichten ebenfalls ein Teil des Programmes sind, muss ähnlich hohe Kosten tragen, welche aufgrund der kürzeren Nutzungszeit des Studios und den damit einhergehenden geringeren Personalkosten nicht wesentlich reduziert werden. Im Vergleich zu dem Nischensender muss er aber zusätzlich Facetten wie Live-Shows, Spielfilme oder Serien finanzieren, um die für ein Vollprogramm typischen abwechslungsreichen Inhalte zu bieten.¹²⁰

6.4 Erfolgsfaktoren für die Etablierung eines Spartensenders

Der Erfolg einer Senderneugründung ist von verschiedenen Faktoren wie der Zielgruppe, den Unternehmenszielen und der Akzeptanz der Zuschauer abhängig. Dennoch sind nicht alle Punkte für jeden Spartensender mit Hinsicht auf seine Ziele und Unternehmensstruktur gleichbedeutend. Allerdings gibt es Faktoren, die eine grundlegende Relevanz für eine erfolgreiche Positionierung besitzen.

¹¹⁸ Vgl. Karstens, Schütte (2012), 98f.

¹¹⁹ Vgl. Weis (2015)

¹²⁰ Vgl. Karstens, Schütte (2012), 92

Die Reichweite eines neugegründeten Senders ist anfangs sehr gering, woraus sich ein niedriges Budget ergibt. Um günstig und effizient zu produzieren, ist eine gute Organisation unerlässlich. Die Spartensender können mit einem geringen Personaleinsatz betrieben werden. Beispielsweise ist die Programmierung einfacher als bei einem Vollprogramm. Da alle Inhalte aufgrund ihrer spezifischen Ausrichtung homogen zueinander sind, ist der Audience-Flow, also die Mitnahme der Zuschauer von der vorherigen Programmsparte, gegeben. Die Vollprogrammkanäle müssen hingegen Strategien entwickeln, die diesen Zuschauerfluss zwischen Nachrichten und Unterhaltung oder Reality-Dokumentationen und Spielfilmen gewährleisten.¹²¹

Der Grad der Digitalisierung in den Verbreitungsgebieten ist für nicht analog übertragene Sender ebenfalls ein entscheidendes Kriterium. Davon ist die Reichweite abhängig und damit auch die Einnahmen über den Werbemarkt.

Ebenfalls entscheidend für den Marktanteil ist die Akzeptanz der Zuschauer. Die Spartensender müssen versuchen, die speziellen Programmbedürfnisse ihrer Zuschauer zu befriedigen. Ein zu sehr von der Nachfrage gesteuertes Programm würde aber nicht die benötigte Reichweite bringen, um für den Werbemarkt relevant zu sein, weshalb das Angebot nicht zu speziell ausgerichtet sein sollte. Der Spartenkanal muss von den Rezipienten sowohl aus inhaltlicher als auch struktureller Sicht akzeptiert werden.¹²²

Bessere Chancen im Wettstreit um Bekanntheit auf dem Fernsehmarkt haben Sender, die einer Sendergruppe zugehörig sind. Neben der Erfahrung und Managementexpertise die sie bietet, besteht der Hauptvorteil in der Finanzierung. Das Spartenprogramm kann von Beginn an hochwertig bestückt werden. So gingen die beiden Spartensender sixx und ProSieben MAXX beispielsweise beide mit einer Free-TV-Premiere an den Start. Der Frauensender zeigte „Sex and the City – der Film“¹²³ und der männlich orientierte Kanal strahlte zum Einstart „Captain America: The First Avenger“¹²⁴ zum ersten Mal im frei empfangbaren Fernsehen aus. Zudem können die Sender sich in Ruhe am Markt etablieren und müssen nicht von Beginn an Erlöse bringen. Für den

¹²¹ Vgl. Schnitzler (2008), 70

¹²² Vgl. Schnitzler (2008), 71

¹²³ Vgl. Mantel (2010 a)

¹²⁴ Vgl. Mantel (2013 b)

neugegründeten Sender sixx plante die ProSiebenSat.1 Media AG zu Beginn lediglich Scharnier-Werbung ein und keine Unterbrecher-Werbung.¹²⁵ Ein weiterer Vorteil besteht darin, dass die kleineren Sender auf den Programmfundus der Gruppe zugreifen können. Sie sind somit nicht gezwungen, für alle Sendeplätze neue Inhalte einzukaufen und können ihr Budget in qualitativ hochwertiges Programm investieren, anstatt auf reine Quantität zu setzen. Zudem handelt es sich bei dem nichtgenutzten Material meist um bereits etablierte Marken, die allerdings auf den Vollprogrammen unter Marktanteilschnitt laufen würden.¹²⁶ Die kleinen Sender profitieren von der Bekanntheit des Programms und erreichen dadurch eine große Reichweite bezogen auf ihren Senderschnitt. So spielt Sat.1 Gold beispielsweise erfolgreich Wiederholungen von „Mord ist ihr Hobby“ und sixx zahlreiche Folgen der Serie „Sex and the City“.¹²⁷

Ein weiterer Vorteil einer Sendergruppe besteht in der gegenseitigen Cross-Promotion. Die kleinen Sender profitieren von der Bekanntheit und Reichweite der Hauptprogramme. Bestimmte Inhalte können auf diesen Plattformen, wie zum Beispiel in Magazinbeiträgen, auf anderen Sendern beworben werden. Um auf den Serieneinstart von „Revolution“ auf RTL Nitro aufmerksam zu machen, zeigte der große Brudersender RTL sogar die ersten drei Folgen der Serie selbst. Sie wollten mit ihrer Reichweite Fans für das Science-Fiction-Spektakel gewinnen, um diese dann auf RTL Nitro zu übertragen und einen großen Marktanteilszuwachs für den kleinen Spartensender zu generieren.¹²⁸ Zudem ist auch klassische Werbung, wie etwa Trailer, kostenneutral auf den Vollprogrammkanälen möglich. Mitglied in einer Senderfamilie zu sein, verleiht dem neuen Sender zusätzlich ein gewisses Ansehen und Seriosität.

Eine erfolgreiche Vermarktung ist die Grundlage für die Bekanntheit eines neuen Senders. Die Nachfrage wird durch den Marketing-Mix, also der optimalen Kombination aus Preis-, Produkt-, Distributions- und Kommunikationspolitik, generiert. Da sich diese Arbeit mit werbefinanzierten Sendern befasst, beläuft sich der Aspekt Preispolitik auf den Verkauf von Werbeflächen. In der Produktpolitik ist es das Ziel, den Sender optimal auf dem Markt zu platzieren. Dabei wird seine Ausrichtung durch die Wahl der

¹²⁵ Vgl. Mantel (2010 b)

¹²⁶ Vgl. Mantel (2010 b)

¹²⁷ Vgl. Weis (2015)

¹²⁸ Vgl. Krei (2014)

Marktnische bestimmt. Im Vergleich zu einem Vollprogramm wird damit die Gestaltungsfreiheit des Spartensenders eingeschränkt. Auch der Umfang der Programmmöglichkeiten ist geringer. Spartenkanäle haben den Vorteil, häufig als Zapping-Kanäle, die beim Durchschalten zufällig gefunden werden, zu fungieren. Die Rezipienten, die mittags dem Programm folgen, sind nicht die gleichen wie die am Abend. Durch den Wechsel der Zuschauerschaft können neue Sender mehr Wiederholungen im Programm einplanen als Vollprogramme, die in der Regel am Stück geschaut werden. Hierbei besteht die Herausforderung, mittels innovativer Konzepte das Programm trotz seiner Monothematik interessant und abwechslungsreich zu gestalten.¹²⁹ Die Qualität der Inhalte sollte in diesem Prozess nicht vernachlässigt werden, da der Rezipient durch die großen Sender hochwertig produziertes Programm gewohnt ist und dies auch erwartet.

Die Kommunikationspolitik umfasst Bereiche wie Werbung, PR und Sponsoring. Sie befasst sich mit jeglicher Informationsübermittlung an die Märkte und spricht folglich die Rezipienten und auch die Werbekunden an.¹³⁰ In der an die Zuschauer gerichteten Kommunikation wird das Image kommuniziert und auf spezielle Programmangebote, wie beispielsweise den Spielfilm zur Primetime, hingewiesen. Dem Werbemarkt werden hingegen die Leistungsnachweise des Senders vorgelegt. Hierzu gehören die Reichweite und die Zuschauerstruktur sowie der Tausend-Kontakt-Preis für die Werbezeit. In den Bereich Kommunikation gehört aber auch die Präsentation des Senders im Internet. Durch die Digitalisierung und Medienkonvergenz kann der neue Sender ein vielfältiges und attraktives Online-Angebot zur Verfügung stellen.

Bei der Distributionspolitik muss ebenfalls zwischen dem Rezipienten- und dem Werbemarkt unterschieden werden. Aus Zuschauersicht setzt sich dieser Bereich mit der technischen Verbreitung des Programmes auseinander. Auf der Seite des Werbemarktes umfasst die Distributionspolitik den gesamten Vertrieb der Werbezeiten, von der Herstellung des Kundenkontaktes bis hin zum Verkauf und Maßnahmen der Kundenbindung.

¹²⁹ Vgl. Schnitzler (2008), 75f

¹³⁰ Vgl. Schnitzler (2008), 77

6.5 Erfolgreiche Neugründungen am Beispiel der ProSiebenSat.1 Media AG

Auf dem stabilen und in den Köpfen der Zuschauer sehr klar aufgestellten deutschen Fernsehmarkt neue Sender erfolgreich zu positionieren, stellt eine große Herausforderung dar. Abgesehen davon, eine relevante Sende-Farbe zu finden, um das Interesse einer relevanten Zielgruppe zu erwecken, besteht auch eine große Hürde darin, die neuen Sender überhaupt erst populär zu machen und bei den Zuschauern ins Bewusstsein zu rücken. Deshalb sind es vor allem die Senderneugründungen der ohnehin schon großen Sender wie RTL, ProSieben oder Sat.1, die hierbei die besten Voraussetzungen erfüllen. Während die Reichweiten dieser Marktführer zusehends stagnieren oder gar zurückgehen, erzielen die kleinen Sender jedes Jahr neue Rekordmarktanteile. Dies lässt sich aus der nachfolgenden Grafik entnehmen.

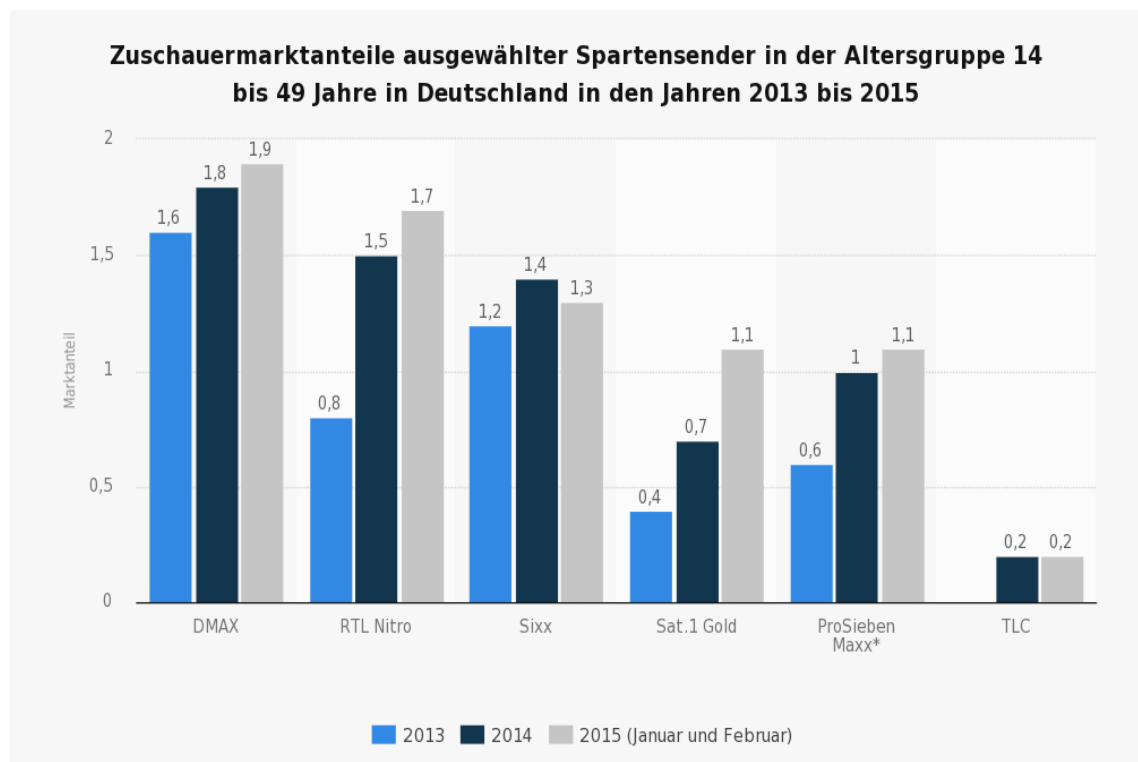


Abbildung 9: Zuschauermarktanteile ausgewählter Spartensender 2013-2015¹³¹

¹³¹ Statista GmbH (2015 g)

Eine besondere Erfolgsgeschichte schrieb dabei in den letzten Jahren die ProSieben-Sat1. Media AG, der es gelang, ihre drei neugegründeten Sender sixx (2010), ProSieben MAXX (2013) und Sat.1 Gold (2013) innerhalb kürzester Zeit zu etablieren. Anfang 2015 können alle in der werberelevanten Zielgruppe einen Marktanteil von über einem Prozent vorweisen.

Mit dem Frauensender sixx wurde in Unterföhring die Tür für eine neue Generation von Sendern geöffnet. Es wurde sich von dem Gedanken an ein klassisches Vollprogramm verabschiedet und der Sender auf eine spezielle Zielgruppe ausgerichtet: junge Frauen im Alter von 14-39 Jahren. In dieser Relevanz-Zielgruppe konnte der Sender im Juni 2015 2,8 Prozent Marktanteil erreichen. Vor allem die neue Eigenproduktion „Horror Tattoos“, die in der sixx Zielgruppe 5,2 Prozent erzielte, trug zu dem erfolgreichen Monat bei. In der werberelevanten Zielgruppe konnte der Sender den Monat mit 1,4 Prozent abschließen und sich um 0,1 Prozent zum Vormonat steigern.¹³²

Der Spartensender Sat.1 Gold, der sich auf ältere Frauen zwischen 40-64 Jahren spezialisiert hat, kann ebenfalls beachtliche Einschaltquoten vorweisen und im Juni 2015 2,5 Prozent in seiner Zielgruppe erreichen. Bei Zuschauern zwischen 14-49 Jahren waren es 1,6 Prozent. Besondere Quotenhighlights waren Formate wie „Bonanza“ mit bis zu 8,2 Prozent Marktanteil in der werberelevanten Zielgruppe, „K11 – Kommissare im Einsatz“ mit einem Bestwert von vier Prozent und auch „Der große Adelsreport“ mit bis zu 3,1 Prozent Marktanteil.¹³³ An diesem Beispiel ist zu sehen, dass auch älteres Archivmaterial der Sendergruppe in der Lage ist, hervorragende Marktanteile zu generieren und sich ein solcher Zweitverwertungssender wirtschaftlich rentiert.

Der jüngste Spartenkanal der Senderfamilie ProSieben MAXX kann seit 10 Monaten in Folge (Stand Juni 2015) einen Marktanteil von über einem Prozent bei den 14-49 Jährigen vorweisen.¹³⁴ Die stabile Performance ist ein Zeichen dafür, dass es dem Sender gelungen ist, sich am Markt erfolgreich zu positionieren und seine Zuschauer an sich zu binden. Seine differenzierte Programmstrategie, sich tagsüber an Kinder

¹³² Vgl. ProSiebenSat.1 TV Deutschland (2015)

¹³³ Vgl. ProSiebenSat.1 TV Deutschland (2015)

¹³⁴ Vgl. ProSiebenSat.1 TV Deutschland (2015)

und jüngere Männer und gegen Abend an ältere Männer zu richten, rentiert sich und wird mit 2,1 Prozent in seiner Zielgruppe belohnt.¹³⁵

Der große Erfolg der Spartensender der ProSiebenSat.1 Media AG in Deutschland ist zu einem Großteil der bestehenden Infrastruktur und den Millionenreichweiten der großen Sender ProSieben, Sat.1 und auch kabel eins zu verdanken. Es gelang ihnen, eine große Aufmerksamkeit auf die neugegründeten Sender zu lenken. Die Akzeptanz und Bindung der Rezipienten an die neuen Sender lässt sich auf eine genau definierte Zielgruppe und ein darauf optimal abgestimmtes, homogenes Programm zurückführen.

Insgesamt lässt sich sagen, dass die Fragmentierungsverluste der Hauptsender von den kleineren aufgefangen werden. Im Juni schloss die Sendergruppe das erste Halbjahr 2015 mit einem Gesamtmarktanteil von 29,3 Prozent in der werberelevanten Zielgruppe ab. Dies ist der beste Marktanteilswert der ProSiebenSat.1 TV Deutschland seit zehn Jahren. Die Mediengruppe RTL Deutschland konnte mit ihren Sendern RTL, Vox, Super RTL, n-tv und RTL Nitro lediglich 24,6 Prozent erreichen. Lediglich der jüngste Ableger der Gruppe, RTL Nitro, kann steigende Marktanteile verzeichnen.¹³⁶

Allerdings sind nicht alle Spartensender so erfolgreich wie die der ProSiebenSat.1 Media AG. Die Liste der gescheiterten Kanäle weist eine beachtliche Länge auf: Sender wie Help TV, Gems TV, Lettra oder FTL Deutschland sind wohl den wenigsten deutschen Fernsehzuschauern ein Begriff. Sie hielten sich häufig kaum mehr als ein paar Monate auf dem Markt, bis sie aufgrund mangelnden Erfolges wieder eingestellt wurden, ohne dass ein Großteil des deutschen Fernsehpublikum auch nur von ihrer Existenz erfahren hatte.¹³⁷ Gründe hierfür sind wohl zum einen im Programm selbst zu finden, darüber hinaus aber auch sicherlich in der mangelnden Möglichkeit, in großem Maße auf sich selbst aufmerksam zu machen, wie es zum Beispiel sixx, ProSieben MAXX oder Sat.1 Gold mithilfe der großen Dachsender ProSieben, Sat.1 und kabel eins gelungen ist. Allerdings musste sich der erfolgreiche Unterförhringer Medienkonzern auch bereits von seinem ältesten Spartensender verabschieden. So hatte der Gewinnspielsender 9Live 2011 seine letzte Sendung.

¹³⁵ Vgl. ProSiebenSat.1 Media AG (2014 a)

¹³⁶ Vgl. ProSiebenSat.1 TV Deutschland (2015)

¹³⁷ Vgl. Zarges (2015)

7 Fazit

Die Untersuchung hat gezeigt, dass sich der Fernsehmarkt im stetigen Wandel befindet. Im Jahr 2015 beeinflussen speziell die drei Phänomene Digitalisierung, Fragmentierung und Konvergenz die Branche und stellen Fernsehunternehmen vor diverse Herausforderungen. Vorreiter zu sein und den Markt selbst zu verändern sowie Entwicklungen zu beeinflussen, stellt sich dabei als die wichtigste Aufgabe heraus.

Gezeigt hat sich dies unter anderem mit der, durch Smartphones und Tablets generierten, Mobilität der Mediennutzung. Konvergenz in allen Bereichen, von den Inhalten bis hin zu den Verbreitungswegen, muss somit in allen Fernsehunternehmen auf der Prioritätenliste stehen. Ziel ist es, eine optimale Verbindung zwischen TV und Online zu erreichen, irrelevant ob vor dem Fernseher im Wohnzimmer oder unterwegs. Durch die technischen Entwicklungen ist das Fernsehen rückkanalfähig geworden. Die hohe Integration des Zuschauers der heutigen Zeit durch direktes Feedback und Interaktivität mit den Sendungen wäre vor ein paar Jahren noch undenkbar gewesen. Das lineare Fernsehen muss in diesem Wandlungsprozess eine Brücke zwischen den Generationen bilden. Gerade für einen Großteil der älteren Bevölkerung ist es wichtig, dass Fernsehen ein Massenmedium bleibt. Dennoch muss das Fernsehen als moderner Vorreiter Individualität zulassen, denn die ist bei jüngeren Menschen gefragt. Das lineare Fernsehen verliert immer mehr Zuschauer an VoD-Plattformen, da diese die Möglichkeit bieten, Inhalte individuell relevanter Themen zu konsumieren. Dem kann ein Vollprogramm nicht nachkommen. Dennoch muss auf den sich fragmentierenden Zuschauermarkt reagiert werden. TV-Unternehmen haben die Möglichkeit durch eigene Online-Plattformen Zuschauer mit spezielleren Bedürfnissen im Internet abzufangen.

Allerdings ist es auch notwendig, sich auf dem klassischen Fernsehmarkt der veränderten Zuschauernachfrage anzupassen. Dies gelingt mittels zielgruppenspezifisch aufgestellten Spartensendern. Die Sendergruppe erweitert ihr Produktportfolio, indem sie sich ein Stück weit selbst fragmentiert. Die Nischensender fangen die Marktanteilsverluste der Vollprogramme auf und holen zusätzlich Zuschauer zurück, die das lineare Fernsehen bereits zugunsten der zahlreichen Möglichkeiten, Bewegtbild-Inhalte im Internet abzurufen, verlassen hatten. Das Fernsehen ist nach wie vor das Hauptmedium der Deutschen. Zwar steigt die Anzahl der im Relevant-Set vertretenen Sender nicht an, aber große Vollprogramme werden zukünftig auch durch

Spartensender ersetzt. Es gilt, sich trotz der Vielzahl an Sendern auf dem deutschen Fernsehmarkt hervorzuheben.

Nicht nur der Zuschauermarkt hat ein Interesse an Programmen, die auf konkrete Zielgruppen zugeschnitten sind. Auch der Werbemarkt profitiert davon, da dies den Streuverlust reduziert und eine direktere Zielgruppenansprache möglich macht. Aufgrund der geringeren Marktanteile sind die Werbezeiten auch kostengünstiger als auf den Vollprogrammen.

Nicht jeder Spartensender erweist sich als Erfolgsgarant. Wichtig bei seiner Positionierung ist, dass er eine bestimmte Marktnische hinsichtlich der Inhalte oder der Zielgruppe bedient. Mit seinem eindeutigen Programmversprechen wird der Sender im Wettbewerb besser wahrgenommen und hat gute Aussichten auf dem Zuschauer- wie auch Werbemarkt. Sein perfekt auf eine Zielgruppe zugeschnittenes Programm ist die Grundlage seines Erfolges. Er muss so konzeptioniert sein, dass er trotz geringer Rezipientenanzahl finanziell rentabel ist. Dies gelingt, indem man die Werbekunden nicht mit der Quantität der Reichweite, sondern mit der Qualität und der Struktur der Zuschauer überzeugt. Wirtschaftlich betrachtet, sind Nischensender für Medienunternehmen, die bereits mehrere Programme erfolgreich senden, am sinnvollsten. Der Markteintritt lässt sich ohne vorhandene Infrastrukturen oder einem gewissen Programmkontingent nur schwer bewerkstelligen. Finanziell gestützt durch die Sendergruppe, kann sich der neue Sender zunächst darauf fokussieren, sich am Markt zu etablieren, bevor er Gewinne erzielen muss. Außerdem profitieren die kleinen Spartensender einer Gruppe von der Bekanntheit und Reichweite der Vollprogramme.

Es gibt nicht die eine perfekte Lösung, wie Medienunternehmen die Herausforderungen des Fernsehmarktes im Jahr 2015 bewältigen können. Wichtig ist, in allen Bereichen aktiv zu werden, sei es Online – mobil als auch stationär – oder im TV. Im klassischen Kerngeschäft, dem linearen Fernsehen, ist die Strategie der Senderneugründung sinnvoll, da sie das veränderte Medienverhalten der Deutschen für sich nutzt. In der mit Vollprogrammen übersättigten Senderlandschaft können allerdings derzeit nur noch Nischensender Fuß fassen.

Zukünftig ist zu vermuten, dass der Werbemarkt sich, ähnlich dem Zuschauermarkt, fragmentieren wird. In zehn Jahren wird es voraussichtlich nicht mehr eine einzige werberelevante Zielgruppe geben, die mit Personen im Alter von 14-49 Jahren definiert ist.

Da Nischensender aufgrund ihrer fokussierten Zielgruppe eine natürliche Grenze in den Marktanteilen haben, werden zur Zeit Schritte seitens der Fernsehkonzerne unternommen, ihre Nischenprogramme in ein Vollprogramm umzuwandeln. Die Ergebnisse der Arbeit zeigen, dass dies nicht zu befürworten ist. Mit einer allgemeineren Ansprache kann die Kernzielgruppe des Spartensenders nicht intensiv genug bedient werden. Das Programmversprechen als Alleinstellungsmerkmal entfällt, wodurch Zuschauerverluste zu erwarten sind, trotz des Gewinns neuer Rezipienten außerhalb der eigentlichen Zielgruppe. Nach der Umwandlung in ein Vollprogramm wird der Sender vermutlich ebenso von Fragmentierungsverlusten betroffen sein wie aktuell die Hauptsender.

Es bleibt somit zu hoffen, dass die bereits existierenden wie auch die künftigen Spartensender ihrer Nischenpolitik treu bleiben. Die Informationstiefe der Inhalte zu verflachen, zu Gunsten eines vielfältigeren Programmes, wäre nicht zielführend. Die deutsche Senderlandschaft wäre überflutet von zahlreichen Programmen, die versuchen, es jedem Recht zu machen und damit genau das Gegenteil bewirken. Sie stellen niemanden hundertprozentig zufrieden.

Schlussendlich wird der Zuschauer bestimmen, wie sich der Fernsehmarkt zukünftig entwickelt. Technische Innovationen, kreative Programme und fokussierte Nischensender sind ohne die Akzeptanz des Zuschauers bedeutungslos. Die von den Medienunternehmen und technischen Dienstleistern vorgegebenen Distributionswege und Inhalte werden dabei Auswahlmöglichkeiten liefern, deren Erfolg am Ende aber einzig durch die Nachfrage der Rezipienten gesteuert wird. Auf die Fragmentierung und die fortschreitenden Möglichkeiten von personalisierten, zeit- und ortsunabhängig abrufbaren Inhalten muss dennoch reagiert werden. Neugründungen von Nischensendern, in Verbindung mit einem breit aufgestellten Online-Auftritt, stellen nach aktuellem Stand aber einen sehr vielversprechenden Weg dar.

Literaturverzeichnis

Bernhardt, Volker: *Strategische Erneuerung von Medienunternehmen. Entwicklung dynamischer Fähigkeiten im Kontext radikalen Wandels*. Bamberg, 2009.

Brandt, Mathias: *Das sind die wichtigsten Nachrichten-Quellen*. 16.06.2015. URL: <http://de.statista.com/infografik/3560/die-wichtigsten-nachrichten-quellen-in-ausgewaehlten-laendern/> (Zugriff am 30.06.2015).

Der Spiegel: „Ständig neue Reize: Interview mit Thomas Ebeling geführt von Isabell Hülsen und Markus Brauck.“ Nr. 22, 2015, S. 130-132.

DWDL.de: *Geschäftsführer Matthias Dang im Gespräch: IP Deutschland hebt Trennung von TV und Online auf*. 06.05.2015 a. URL: http://www.dwdl.de/interviews/50861/ip_deutschland_hebt_trennung_von_tv_und_online_auf/ (Zugriff am 07.05.2015).

DWDL.de: *Interview mit Sixx-Chefin Christina Patzl „Wir wollen das Stoppschild für den Mann entfernen“*. 07.05.2015 b. URL: http://www.dwdl.de/interviews/50815/wir_wollen_das_stoppschild_fuer_den_mann_entfernen/ (Zugriff am 07.05.2015).

Dwyer, Tim: *Media Convergence*. New York, 2010.

Feuß, Sebastian: „Fernsehmarkt im Umbruch.“ In: *werben & verkaufen*: Nr. 27, 05.07.2012, S. 64 - 65.

Feuß, Sebastian: „Werberegeln deregulieren.“ In: *werben & verkaufen*: Nr. 50, 09.12.2013, S. 16.

Fischer, Jörg K: *Medienrecht und Medienmärkte*. Berlin, 2008.

Goldmedia GmbH: *Goldmedia Trendmonitor 2012. Trends in den Bereichen Medien, Entertainment, Internet, Social Media und Telekommunikation*. Berlin, 2012. URL: http://www.goldmedia.com/uploads/media/Goldmedia_Trendmonitor_2012_07.pdf (Zugriff am 01.06.2015).

Groebel, Jo: *Das neue Fernsehen. Mediennutzung – Typologie – Verhalten*. Wiesbaden, 2014.

Hermanni, Alfred-Joachim: *Medienpolitik in den 80er Jahren. Machtpolitische Strategien der Parteien im Zuge der Einführung des dualen Rundfunksystems*. Wiesbaden, 2008.

Karstens, Eric; Schütte, Jörg: *Praxishandbuch Fernsehen. Wie TV-Sender arbeiten*. 2. Auflage. Wiesbaden, 2012.

Koch, Thomas: *Macht der Gewohnheit? Der Einfluss der Habitualisierung auf die Fernsehnutzung*. Nürnberg, 2010.

Kohlenberger, Andrea: *Die Amerikanisierung des deutschen Fernsehens: Geschichte, Vergleiche und Auswirkungen*. Saarbrücken, 2007.

Krei, Alexander: „Fernsehen ist das Herzstück“ *ProSieben Maxx: ProSiebenSat.1 plant weiteren Sender*. 10.10.2012 a. URL: http://www.dwdl.de/nachrichten/37889/prosieben_maxx_prosiebensat1_plant_weiteren_sender/ (Zugriff am 05.07.2015).

Krei, Alexander: *Hofem über Sat.1 Gold: "Ein rein deutscher Sender"*. 15.10.2012 b. URL: http://www.dwdl.de/nachrichten/37952/hofem_ber_sat1_gold_ein_rein_deutscher_sender/ (Zugriff am 05.07.2015).

Krei, Alexander: *Neue Serie von J.J. Abrams "Revolution": RTL gibt Nitro-Neustart Schützenhilfe*. 15.10.2014. URL: http://www.dwdl.de/nachrichten/48070/revolution_rtl_gibt_nitroneustart_schutzenhilfe/ (Zugriff am 05.07.2015).

Lange, Bernd-Peter: *Medienwettbewerb, Konzentration und Gesellschaft. Interdisziplinäre Analyse von Medienpluralität in regionaler und internationaler Perspektive*. Wiesbaden, 2008.

Mantel, Uwe: *Jahresmarktanteile: So lief das Jahr 2012 für die kleineren Sender*. 02.01. 2013 a. URL: http://www.dwdl.de/zahlenzentrale/38990/so_lief_das_jahr_2012_fuer_die_kleineren_sender/ (Zugriff am 05.07.2015).

Mantel, Uwe: *Sixx hat einen Claim und startet mit Paukenschlag*. 29.03.2010 a. URL: http://www.dwdl.de/nachrichten/25397/sixx_hat_einen_claim_und_startet_mit_paukensschlag/ (Zugriff am 05.07.2015).

Mantel, Uwe: *Spektakulärer Erfolg: ProSieben Maxx jubelt über Spitzenquote zum Start*. 04.09.2013 b. URL: http://www.dwdl.de/nachrichten/42431/prosieben_maxx_jubelt_ueber_spitzenquote_zum_start/ (Zugriff am 05.07.2015).

Mantel, Uwe: *Viele Serien, keine Unterbrecher-Werbung - "Senderin" Sixx: ProSiebenSat.1 stellt das Programm vor*. 15.03.2010 b. URL: http://www.dwdl.de/nachrichten/25156/senderin_sixx_prosiebensat1_stellt_das_programm_vor/page_1.html (Zugriff am 05.07.2015).

Marx, Anne: *Media für Manager. Was Sie über Medien und Media-Agenturen wissen müssen*. 2. Auflage. Hamburg, 2012.

Mayer, Angelika M.: *Qualität im Zeitalter von TV 3.0, Die Debatte zum öffentlich-rechtlichen Fernsehen*. München, 2012.

Mediengruppe RTL Deutschland GmbH: *Digitalisierung & Entwicklung*. 2008 a. URL: http://www.mediengruppe-rtl.de/de/pub/ueber_uns/digitalisierung_entwicklung.cfm (Zugriff am 14.06.2015).

Mediengruppe RTL Deutschland GmbH: *Digitalisierung Infrastruktur*. 2008 b. URL: http://www.mediengruppe-rtl.de/de/pub/ueber_uns/medienpolitik/infrastrukturen.cfm (Zugriff am 14.06.2015).

mindline media GmbH; ProSiebenSat.1 Media AG: *On-Demand-Angebote im Internet: Nutzung und Interessen*. März 2010. URL: https://www.sevenonemedia.de/c/document_library/get_file?uuid=4cae91fa-9a4f-4140-b439-0420e83aa7df&groupId=10143 (Zugriff am 29.05.2015).

Plake, Klaus: *Handbuch Fernsehforschung. Befunde und Perspektiven*. Wiesbaden, 2004.

Presseportal. *Beste Senderstart des Jahrtausends: ProSieben MAXX mit 2,4 Prozent Marktanteil am Dienstagabend*. 04.09.2013. URL: <http://www.presseportal.de/pm/110324/2549422> (Zugriff am 01.06.2015).

ProSiebenSat.1 Media AG: *Geschäftsbericht 2013: Broadcasting German-speaking: Interview mit Claudia Ludowig*. 2014 a. URL: <http://ar2013.prosiebensat1.com/reports/prosiebensat1/annual/2013/gb/German/1040/broadcasting-german-speaking.html> (Zugriff am 19.06.2015).

ProSiebenSat.1 Media AG: *Geschäftsbericht 2013: Digital & Adjacent: Interview mit Claas van Delden*. 2014 b. URL: http://ar2013.prosiebensat1.com/reports/prosiebensat1/annual/2013/gb/German/1050/digital-_adjacent.html (Zugriff am 19.06.2015).

ProSiebenSat.1 Media AG: *Geschäftsbericht 2014: Broadcasting German-speaking: Interview mit Thomas Wagner und Wolfgang Link*. 2015 a. URL: <http://geschaeftsbericht2014.prosiebensat1.com/stories/broadcasting-german-speaking-doppelinterview-thomas-wagner-und-wolfgang-link.html> (Zugriff am 05.07.2015).

ProSiebenSat.1 Media AG: *Geschäftsbericht 2014: Digital & Adjacent: Multi-Channel-Strategie: Interview mit Sebastian Weil*. 2015 b. URL: <http://geschaeftsbericht2014.prosiebensat1.com/stories/broadcasting-german-speaking-doppelinterview-thomas-wagner-und-wolfgang-link.html> (Zugriff am 15.06.2015).

ProSiebenSat.1 Media AG: *Geschäftsbericht 2014: Fünf digitale Trends*. 2015 c. URL: <http://geschaeftsbericht2014.prosiebensat1.com/stories/broadcasting-german-speaking-fuenf-digitale-trends.html> (Zugriff am 15.06.2015).

ProSiebenSat.1 Media AG: *Geschäftsbericht 2014: Risiko- und Chancenbericht*. 2015 e. URL: <http://geschaeftsbericht2014.prosiebensat1.com/konzernlagebericht/risiko-und-chancenbericht/risikobericht.html> (Zugriff am 15.06.2015).

ProSiebenSat.1 Media AG: *Geschäftsbericht 2014: Risiko- und Chancenbericht*. URL: <http://geschaeftsbericht2014.prosiebensat1.com/konzernlagebericht/risiko-und-chancenbericht/risikobericht.html> (Zugriff am 15.06.2015).

ProSiebenSat.1 Media AG: *Geschäftsbericht 2014: Wirtschaftsbericht: Mediennutzung*. 2015 d. URL: <http://geschaeftsbericht2014.prosiebensat1.com/konzernlagebericht/wirtschaftsbericht/mediennutzung.html> (Zugriff am 15.06.2015).

ProSiebenSat.1 Media AG: *Konzernstruktur*. URL: <http://www.prosiebensat1.de/de/unternehmen/prosiebensat1-media-ag/konzernstruktur> (Zugriff am 01.06.2015).

ProSiebenSat.1 TV Deutschland GmbH: *Relevant Set. Sendervielfalt – Sendernutzung.* Unterföhring, 26.07.2012. URL: https://www.sevenonemedia.de/c/document_library/get_file?uuid=6b2219b0-90af-43f1-a03d-6169bd4e3437&groupId=10143 (Zugriff am 01.06.2015).

ProSiebenSat.1 TV Deutschland: *Presselounge: ProSiebenSat.1 TV Deutschland mit dem stärksten ersten Halbjahr, dem besten zweiten Quartal und dem erfolgreichsten Juni seit zehn Jahren!*. Unterföhring, 01.07.2015 URL: <http://www.prosiebensat1.de/de/presse/presse-meldungen/presse-lounge/prosiebensat1-tv-deutschland-presselounge/2015/7/prosiebensat-1-tv-deutschland-mit-dem-staerksten-ersten-halb-jahr-dem-besten-zweiten-quartal-und-dem-erfolgreichsten-juni-35389> (Zugriff am 15.07.2015).

Radtke, Stefan U.: *Strategisches Management von etablierten Fernsehsendern im digitalen Zeitalter. Ein ressourcen- und fähigkeitenbasierter Ansatz.* Köln, 2010.

Schlohmann, Knut: *Innovationsorientierte Akzeptanzforschung bei innovativen Medientechnologien.* 1. Auflage. Wiesbaden, 2012.

Schnitzler, Daniel J.: *Digitaler Fernsehmarkt. Chancen und Potentiale für Spartensender.* Hamburg, 2008.

Schuhmann, Matthias; Hess, Thomas: *Grundfragen der Medienwirtschaft. Eine betriebswirtschaftliche Einführungen.* 3. Auflage. Berlin/Heidelberg/New York, 2006.

Schulze, Patrick: *Fernsehen in 2014: Das Jahr der Spartensender?*. 07.01.2014. URL: <http://www.digitalfernsehen.de/Fernsehen-in-2014-Das-Jahr-der-Spartensender.111253.0.html> (Zugriff am 07.07.2015)

SevenOne Media GmbH: *Brutto-Werbemarkt Februar 2012.* Unterföhring, 27.03.2012. URL: https://www.sevenonemedia.de/c/document_library/get_file?uuid=76f4ae41-e388-455f-aa5d-e4825b818c14&groupId=10143 (Zugriff am 01.06.2015).

SevenOne Media GmbH: *Der ROI von TV-Werbung: Grundlegende Erkenntnisse zur Abverkaufswirkung von TV.* Unterföhring, 2014 a. URL: <https://www.sevenonemedia.de/roi-analyzer1> (Zugriff am 02.06.2015).

SevenOne Media GmbH: *Die Relevanz-Zielgruppen.* Unterföhring, August 2013. URL: https://www.sevenonemedia.de/c/document_library/get_file?uuid=23710624-5a9c-4289-849d-3402e0f7757e&groupId=10143 (Zugriff am 29.05.2015).

SevenOne Media GmbH: *Die Sinus – Milieus. Milieubeschreibung & Senderpositionierung.* Unterföhring, 2014 b. URL: https://www.sevenonemedia.de/c/document_library/get_file?uuid=5df53db7-8b4f-46f2-a3f2-5bb241b396a3&groupId=10143 (Zugriff am 03.06.2015).

SevenOne Media GmbH: *Media Activity Guide 2014.* Unterföhring, August 2014 c. URL: <http://viewer.zmags.com/publication/b9c9d2fc#/b9c9d2fc/4> (Zugriff am 09.05.2015).

SevenOne Media GmbH: *Navigator 01: Werbewirkung.* 2005. https://www.sevenonemedia.de/c/document_library/get_file?uuid=30ec5b6b-50c3-41bd-9367-e9a4f80e6142&groupId=10143 (Zugriff am 29.05.2015).

SevenOne Media GmbH: *Research Flash: Erlebnis Fernsehen*. Unterföhring, 03.08.2011. URL: https://www.sevenonemedia.de/c/document_library/get_file?uuid=a24a5b41-ced3-40b4-a7a2-792a22ebc9ed&groupId=10143 (Zugriff am 09.05.2015).

Statista GmbH: *Anzahl der Privatfernseh- und Teleshoppingprogramme bis 2014*. 2015 e. URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/37483/umfrage/entwicklung-von-privatfernsehen-und-teleshopping-seit-2003/> (Zugriff am 02.06.2015).

Statista GmbH: *Bruttowerbeumsätze ausgewählter Sparten-TV-Sender 2013*. 2013 b. URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/255973/umfrage/bruttowerbeumsaetze-ausgewaehlter-sparten-tv-sender-in-deutschland/> (Zugriff am 10.07.2015).

Statista GmbH: *Einschaltquoten - Statista-Dossier*. Dezember 2014 b. URL: <http://de.statista.com/statistik/studie/id/25132/dokument/einschaltquoten-statista-dossier/> (Zugriff am 02.06.2015).

Statista GmbH: *Fernsehkonsument: Entwicklung der Sehdauer in Deutschland bis 2014*. 2015 c. URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/118/umfrage/fernsehkonsument-entwicklung-der-sehdauer-seit-1997/> (Zugriff am 09.06.2015).

Statista GmbH: *Marktanteile (14 bis 49 Jahre) ausgewählter Spartensender 2015*. 2015 g. URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/223472/umfrage/marktanteile-ausgewaehlter-sparten-tv-sender/> (Zugriff am 30.06.2015).

Statista GmbH: *Marktanteile der Fernsehprogrammtypen in Deutschland 2010*. 2011. URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/158626/umfrage/marktanteile-der-fernsehprogramme-nach-typen-in-deutschland-2008/> (Zugriff am 10.06.2015).

Statista GmbH: *Pro Haushalt empfangbare TV-Sender in Deutschland bis 2015*. 2015 a. URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/160407/umfrage/frei-empfangbare-tv-sender-in-deutschland-seit-1988/> (Zugriff am 09.06.2015).

Statista GmbH: *ProSiebenSat.1 - Statista-Dossier*. März 2013 a. URL: <http://de.statista.com/statistik/studie/id/14196/dokument/prosiebensat1--statista-dossier-2012/> (Zugriff am 02.06.2015).

Statista GmbH: *RTL - Statista-Dossier*. Januar 2015 f. URL: <http://de.statista.com/statistik/studie/id/25431/dokument/rtl-statista-dossier/> (Zugriff am 02.06.2015).

Statista GmbH: *Tägliche Fernsehdauer in Deutschland 2014 (nach Altersgruppen)*. 2015 d. URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/152389/umfrage/durchschnittliche-fernsehdauer-pro-tag/> (Zugriff am 30.06.2015).

Statista GmbH: *Tägliche Nutzung des Internets in Deutschland bis 2014*. 2015 b. URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/1388/umfrage/taegliche-nutzung-des-internets-in-minuten/> (Zugriff am 09.06.2015).

Statista GmbH: *TV-Sender - Statista-Dossier*. Juli 2014 a. URL: <http://de.statista.com/statistik/studie/id/7176/dokument/fernsehsender-statista-dossier/> (Zugriff am 02.06.2015).

Statista GmbH: *Werbeumsätze der TV-Sender im Fernsehwerbemarkt in Deutschland 2015*. 12.06.2015 j. URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/175423/umfrage/werbeumsaetze-der-tv-sender-im-fernsehwerbemarkt/> (Zugriff am 10.07.2015).

Statista GmbH: *Zuschauermarktanteile der TV-Sender im Juni 2015*. 2015 i. URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/75044/umfrage/zuschauermarktanteile-der-tv-sender-monatszahlen/> (Zugriff am 02.07.2015).

Statista GmbH: *Zuschauermarktanteile männeraffiner TV-Sender bei Männern 2014 (nach Altersgruppen)*. 2015 h. URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/190074/umfrage/zuschauermarktanteile-maenneraffiner-tv-sender-bei-maennern/> (Zugriff am 30.06.2015).

Weis, Manuel: *Rekordmonat für Sat.1 Gold, DMAX kratzt an 2-Prozent-Marke*. 01.02.2015. URL: <http://www.quotenmeter.de/n/76064/rekordmonat-fuer-sat-1-gold-dmax-kratzt-an-2-prozent-marke> (Zugriff am 09.05.2015).

Zarges, Torsten: *Erinnerungen an ehemalige TV-Kanäle: Unsere Top 10: Willkommen im Club der toten Sender*. 28.05.2015. URL: http://www.dwdl.de/meinungen/51104/unsere_top_10_willkommen_im_club_der_toten_sender/page_0.html (Zugriff am 01.06.2015).

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname